



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

## **“La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador”**

### **TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias

Administrativas

### **AUTOR**

Flor María CALERO GUEVARA

### **ASESOR**

Pedro Leonardo TITO HUAMANÍ

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Calero, F. (2018). *“La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador”*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas / Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



12 p. R.  
196 p. A.

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00040-UPG-FCA-2018 PARA  
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS**



**ADMINISTRATIVAS**

En la Ciudad Universitaria, a los Veintiséis días del mes de setiembre del año dos mil dieciocho, siendo las nueve y treinta horas, en el aula 408 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS**, e integrado por los miembros: **DR. PEDRO LEONARDO TITO HUAMANÍ (Asesor)**, **DRA. MIRYAM TORRES PECHO (Miembro)**, **DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA (Miembro)** y **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña FLOR MARÍA CALERO GUEVARA, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ATÚN, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ-ECUADOR"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

APROBADO (14)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **FLOR MARÍA CALERO GUEVARA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:32 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS**  
PRESIDENTE

  
**DR. PEDRO LEONARDO TITO HUAMANÍ**  
ASESOR

  
**DRA. MIRYAM TORRES PECHO**  
MIEMBRO

  
**DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA**  
MIEMBRO

  
**DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY**  
MIEMBRO

## **VEREDICTO DEL TRIBUNAL**

***“No es el dinero el combustible que se requiere para el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos quienes hacen la organización”.***

Prahalad & Hamel, 1997

## **DEDICATORIA**

Con profundo amor dedico este trabajo de investigación a mis hijos, Denisse y Felipe, mis fieles inspiradores de crecimiento y entrega hacia lo que hago. A mis padres que desde donde están esbozarán una sonrisa para su hija, a mi familia que siempre ha apoyado mis decisiones de crecimiento y superación personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por haberme aceptado como participante del doctorado, a sus docentes y autoridades que impartieron sus conocimientos y compartieron experiencias necesarias no sólo para el trabajo de investigación, sino para la vida; a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por haber facilitado el tiempo para el estudio e investigación, a mi tutor Dr. Pedro Leonardo Tito Huamaní, quien con sus conocimientos y experiencia apoyó el desarrollo del trabajo. A los gerentes y empleados de las empresas que participaron en la investigación por su apoyo en la realización de la misma. Estoy consciente que nada de esto pudo ser real sin las bendiciones del Señor y la Virgen.



## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: Problema de la Investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Situación Problemática</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Formulación y sistematización del Problema</b>	<b>9</b>
1.3.1 Problema General.	10
1.3.2 Problemas Específicos.	10
<b>1.4 Justificación de la Investigación</b>	<b>10</b>
1.4.1 Justificación teórica.	10
1.4.2 Justificación práctica.	11
1.4.3 Justificación metodológica.	11
1.4.4 Justificación económica.	12
1.4.5 Justificación Social.	12
<b>1.5 Delimitación de la Investigación</b>	<b>13</b>
1.5.1 Delimitación temporal.	13
1.5.2 Delimitación espacial.	13
1.5.3 Delimitación Conceptual.	13
1.5.4 Delimitación social.	14
<b>1.6 Objetivos de la Investigación</b>	<b>14</b>
1.6.1 Objetivo General.	14
1.6.2 Objetivos específicos.	14
<b>CAPÍTULO II: Marco de Referencia</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Antecedentes de la Investigación</b>	<b>20</b>
2.2.1 Antecedentes en tesis doctorales.	20
2.2.2 Artículos Científicos.	27
<b>2.3 Bases teóricas</b>	<b>39</b>
2.3.2 Cultura Organizacional.	39
2.3.2.1 Concepto de Cultura Organizacional.	39
2.3.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional.	45
2.3.2.3 Características de la Cultura Organizacional.	46
2.3.2.4 Componentes de la Cultura Organizacional.	48
2.3.2.5 Dimensiones de la Cultura Organizacional.	49
2.3.2.6 Elementos de la Cultura Organizacional.	51

2.3.2.7	Tipos de Cultura Organizacional.	52
2.3.2.8	Funciones de la Cultura Organizacional.	53
2.3.2.9	Creación de la cultura organizacional.	54
2.3.2.10	Mantenimiento de la cultura organizacional.	54
2.3.2.11	Modificación de la Cultura Organizacional.	55
2.3.3	Dimensiones de la variable Cultura Organizacional.	60
2.3.3.1	<i>Trabajo en Equipo.</i>	60
2.3.3.2	<i>Comunicación Organizacional.</i>	61
2.3.3.2.1	Concepto.	61
2.3.3.2.2	La comunicación formal.	64
2.3.3.2.3	Tipos de comunicación interna.	64
2.3.3.2.4	Elección del canal de comunicación.	66
1.3.2.3	<i>Valores Organizacionales y Actitudes.</i>	66
1.3.2.3.1	Actitudes.	66
1.3.2.3.2	Valores Organizacionales.	67
1.3.2.4	<i>Estilo Gerencial.</i>	68
1.3.3	Gestión del Desempeño del Personal.	71
2.3.3.1	Concepto.	72
2.3.3.2	Involucramiento en el trabajo.	75
2.3.3.3	Compromiso organizacional.	76
2.3.3.4	Tipos de evaluación del desempeño.	76
2.3.4	Dimensiones de la variable Gestión del Desempeño.	80
2.3.4.1	<i>Eficiencia.</i>	80
2.3.4.2	<i>Satisfacción laboral.</i>	81
2.3.4.3	<i>Productividad.</i>	83
2.3.4.4	<i>Rotación y recompensas.</i>	85
2.3.5	Gestión de Empresas Manufactureras.	86
2.3.5.1	Empresas Procesadoras.	86
2.3.5.2	Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros CEIPA y la Cultura Organizacional.	89
<b>CAPÍTULO III: Hipótesis y Variables</b>		<b>93</b>
3.1	<b>Hipótesis General</b>	<b>93</b>
3.2	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>93</b>
3.3	<b>Variables y Dimensiones</b>	<b>93</b>
3.4	<b>Indicadores</b>	<b>94</b>
3.5	<b>Matriz de Consistencia</b>	<b>96</b>
3.6	<b>Matriz de Operacionalización de las variables</b>	<b>97</b>

<b>CAPÍTULO IV: Metodología</b>	<b>98</b>
4.1 Tipo y Diseño de la Investigación	98
4.2 Unidad de Análisis	100
4.3 Población de estudio	101
4.4 Tamaño de la Muestra	101
4.5 Selección de la muestra	102
4.6 Técnicas de recolección de datos	103
4.7 Confiabilidad del test de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral	105
4.7.1 Cálculo del alfa de Cronbach para la cultura organizacional.	106
4.7.2 Cálculo del alfa de Cronbach para el desempeño laboral.	110
4.8 Técnicas de análisis e interpretación de resultados	114
<b>CAPÍTULO V: Análisis e Interpretación de Resultados</b>	<b>115</b>
5.1 Análisis, Interpretación y discusión de resultados	115
5.2 Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional	115
5.2.1 Dimensión trabajo en equipo.	115
5.2.2 Dimensión comunicación organizacional.	119
5.2.3 Dimensión valores organizacionales.	123
5.2.4 Dimensión estilo gerencial.	127
5.3 Resultados de la contrastación de hipótesis	131
5.3.1 Prueba de hipótesis general	131
5.4 Presentación de Resultados	147
5.4.1 Variable cultura organizacional.	147
5.4.1.1 Media y desviación estándar de la dimensión Trabajo en Equipo.	147
5.4.1.2 Media y desviación estándar de la dimensión Comunicación Organizacional.	148
5.4.1.3 Media y desviación estándar de la dimensión Valores Organizacionales.	149
5.4.1.4 Media y desviación estándar de la dimensión Estilo Gerencial.	150
5.4.2 Variable desempeño laboral.	151
5.4.2.1 Media y desviación estándar de la dimensión Eficiencia.	151
5.4.2.2 Media y desviación estándar de la dimensión rotación de personal.	152
5.4.2.3 Media y desviación estándar de la dimensión satisfacción laboral.	153
5.4.2.4 Media y desviación estándar de la dimensión Productividad.	154
5.5 Informe de resultado de las entrevistas	162
<b>CAPÍTULO VI: Aporte de la Investigación</b>	<b>169</b>

<b>6.1 Propuesta para la solución del problema</b>	<b>169</b>
<b>6.2 Introducción</b>	<b>169</b>
<b>6.3 Cambios organizacionales</b>	<b>170</b>
<b>6.4 Objetivo del modelo</b>	<b>170</b>
<b>6.5 Principios en los que se fundamenta el modelo</b>	<b>170</b>
<b>6.6 Descripción del modelo</b>	<b>172</b>
<b>6.7 Problemas de la implementación</b>	<b>173</b>
<b>6.8 Beneficios que aporta el modelo propuesto</b>	<b>174</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Exportaciones de conservas de atún del Ecuador por mercados 2013 al 2015 (agosto) en toneladas y valor FOB. Partida arancelaria 1604141000</i> .....	90
Tabla 2. <i>La Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal, en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador</i> .....	96
Tabla 3. <i>Operacionalización de las variables</i> .....	97
Tabla 4: <i>Muestra seleccionada para entrevistas</i> .....	103
Tabla 5. <i>Estadísticos del total de la base de datos variable Cultura Organizacional</i> .....	107
Tabla 6. <i>Estadísticos de fiabilidad V. Cultura Organizacional</i> .....	109
Tabla 7. <i>Estadísticos total elementos variable Desempeño Laboral</i> .....	111
Tabla 8. <i>Estadísticos de fiabilidad V. Desempeño Laboral</i> .....	113
Tabla 9. <i>Contrastación de la hipótesis específica 1</i> .....	132
Tabla 10: <i>Cruzada TE*DES_PER</i> .....	133
Tabla 11: <i>Pruebas de Chi-cuadrado</i> .....	133
Tabla 12: <i>Contrastación de la hipótesis específica 2</i> .....	135
Tabla 13: <i>Tabla cruzada CO*DESPER</i> .....	136
Tabla 14: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i> .....	136
Tabla 15: <i>Contrastación de la hipótesis específica 3</i> .....	138
Tabla 16: <i>Tabla cruzada VA*DESPER</i> .....	139
Tabla 17: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i> .....	139
Tabla 18: <i>Contrastación de la hipótesis específica 4</i> .....	141
Tabla 19: <i>Tabla cruzada EG*DESPER</i> .....	142
Tabla 20. <i>Estadísticos de Trabajo en Equipo</i> .....	147
Tabla 21. <i>Estadístico de Comunicación Organizacional</i> .....	148
Tabla 22. <i>Estadístico de Valores Organizacionales</i> .....	149
Tabla 23. <i>Estadístico de Estilo Gerencial</i> .....	150
Tabla 24. <i>Estadístico de Eficiencia</i> .....	151
Tabla 25. <i>Estadístico de Rotación de Personal</i> .....	152
Tabla 26. <i>Satisfacción Laboral</i> .....	153
Tabla 27. <i>Estadístico de Productividad</i> .....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Concepción del Problema. Demostración de la forma como la variable independiente se relaciona con la variable dependiente. ....	9
<i>Figura 2.</i> Características de la Cultura Organizacional según Robbins .....	57
<i>Figura 3:</i> Roles del Gerente según Mintzberg.....	69
<i>Figura 4.</i> Representación de la teoría de Douglas Mc Gregor (1960).....	71
<i>Figura 5.</i> Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.....	84
<i>Figura 6.</i> Formas de Rotación del Personal.....	86
<i>Figura 7:</i> Proceso de pesca del atún y desembarque en el puerto .....	88
<i>Figura 8:</i> Proceso productivo en una procesadora de atún .....	88
<i>Figura 9:</i> Producto terminado de una de las empresas consultadas .....	88
<i>Figura 10.</i> Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	94
<i>Figura 11.</i> Dimensiones del Desempeño Laboral.....	95
<i>Figura 12.</i> Metodología de Investigación.....	99
<i>Figura 13.</i> Determinación de la muestra.....	102
<i>Figura 14:</i> Datos ingresados en el software SPSS.....	106
<i>Figura 15.</i> Datos ingresados en el software SPSS.....	111
<i>Figura 16.</i> Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Eficiencia .....	115
<i>Figura 17.</i> Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Satisfacción Laboral. ....	116
<i>Figura 18.</i> Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Productividad ..	117
<i>Figura 19.</i> Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Rotación de Personal.....	118
<i>Figura 20.</i> Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Eficiencia.....	119
<i>Figura 21.</i> Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Satisfacción Laboral.....	120
<i>Figura 22.</i> Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Productividad Laboral.....	121
<i>Figura 23.</i> Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Rotación del Personal.....	122
<i>Figura 24.</i> Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Eficiencia. ....	123
<i>Figura 25.</i> Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Satisfacción Laboral. ....	124
<i>Figura 26.</i> Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Productividad Laboral.....	125
<i>Figura 27.</i> Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Rotación y recompensas para el Personal.....	126
<i>Figura 28.</i> Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre Eficiencia. ....	127
<i>Figura 29.</i> Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre Satisfacción Laboral .....	128
<i>Figura 30.</i> Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre la Productividad. ..	129
<i>Figura 31.</i> Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre Rotación de Personal .....	130
<i>Figura 32.</i> Histograma de Frecuencia de Trabajo en Equipo .....	147
<i>Figura 33.</i> Histograma de Frecuencia de Comunicación Organizacional .....	148
<i>Figura 34.</i> Histograma de Frecuencia de Valores Organizacionales.....	149

<i>Figura 35. Histograma de Frecuencias del Estilo Gerencial .....</i>	150
<i>Figura 36: Histograma de Frecuencias de la Dimensión Eficiencia .....</i>	151
<i>Figura 37. Histograma de Frecuencias de Rotación del Personal .....</i>	152
<i>Figura 38. Histograma de Frecuencias de Satisfacción Laboral .....</i>	153
<i>Figura 39. Histograma de Frecuencias de Productividad.....</i>	154
<i>Figura 40. Rango de edad de los trabajadores .....</i>	155
<i>Figura 41. Sexo del trabajador.....</i>	156
<i>Figura 42. Nivel de Ingresos .....</i>	156
<i>Figura 43. Grado de Instrucción .....</i>	157
<i>Figura 44. Tiempo en el cargo.....</i>	157
<i>Figura 45. Tiempo laborando en la Empresa.....</i>	157
<i>Figura 46. Porcentaje de mujeres optimistas y pesimistas en la toma de decisiones .....</i>	158
<i>Figura 47. Porcentaje de trabajadores que perciben menos de \$600, por sexo .....</i>	158
<i>Figura 48. Porcentaje de trabajadores que perciben hasta \$2000, por sexo .....</i>	159
<i>Figura 49. Trabajadores con 3° y 4° Nivel de Instrucción.....</i>	159
<i>Figura 50. Porcentaje de trabajadores puntuales, por Sexo.....</i>	160
<i>Figura 51. Satisfacción del trabajador en la empresa, por sexo .....</i>	161
<i>Figura 52. Percepción del Trabajador sobre su Crecimiento Personal.....</i>	161
<i>Figura 53. Feedback en la Organización .....</i>	163
<i>Figura 54. Actitud para el Feedback.....</i>	164
<i>Figura 55. Proceso de evaluación del desempeño .....</i>	172

## **RESUMEN**

Las organizaciones como entes dinámicos de la sociedad, se constituyen en la primera opción de las investigaciones que, en diferente orden, orientan las acciones del ser humano en su cometido por contribuir, desde este espacio, al conocimiento y solución de la problemática social cuya meta es alcanzar el beneficio colectivo. Las empresas no pueden solas salir adelante, necesitan la intervención de seres humanos que analicen, actúen y sean proactivos en su trabajo para conseguir resultados, pero estas personas ingresan con una carga cultural propia, que no siempre se puede ajustar a la institucional, por lo que se considera que la cultura organizacional presente en su lugar de trabajo debe ser aprendida por ellos, asimilada y puesta en práctica, siendo precisamente los directivos quienes tienen que lograr aquello.

En esta investigación, cuyo objetivo es determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún en la provincia de Manabí-Ecuador, se recopiló información de ocho empresas del sector productivo de mayor influencia económica, como son los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó. En la misma se aplicó el sistema de encuestas al personal de mandos medios, administrativos y trabajadores, en donde se consideró ocho entrevistas a los gerentes y 314 encuestados y, mediante la utilización del software SPSS así como E-view se realizó el análisis de los datos que posibilitaron determinar que existe relación entre las dos variables estudiadas.

Los resultados obtenidos han ratificado la relación entre las variables, a través de sus dimensiones; trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial como dimensiones de la cultura y las dimensiones del desempeño que son: eficiencia, rotación y recompensas, satisfacción y productividad. Como aporte práctico de la investigación se presenta una propuesta de evaluación del desempeño para este sector, cuya ejecución es de forma permanente y de fácil manejo, la que por sus características ocasionará un nivel mínimo de gastos en su implementación, pero contribuirá de manera significativa a mejorar los resultados de las empresas.



**PALABRAS CLAVE:**

Cultura Organizacional, Estilo Gerencial, Productividad, Eficiencia, Desempeño

## **ABSTRACT**

Organizations as dynamic entities of society, are the first choice of research that, in a different order, guide the actions of the human being in its mission to contribute, from this space, to the knowledge and solution of social problems whose goal is to achieve the collective benefit. Companies can't go ahead alone, they need the intervention of human beings who analyze, act and are proactive in their work to achieve results, but these people enter with a cultural burden of their own, which can't always be adjusted to the institutional, so that it is considered that the organizational culture present in their place of work must be learned by them, assimilated and put into practice, being precisely the managers who have to achieve that.

In this research, whose objective is to determine the relationship between the organizational culture and the performance of personnel in tuna processing companies in the province of Manabí-Ecuador, information was collected from eight companies in the productive sector with the greatest economic influence, such as Cantons of Manta, Montecristi and Jaramijó. The survey system was applied to the personnel of middle management, administrative and workers, where eight interviews were considered to the managers and 314 respondents and, through the use of the SPSS software as well as E-view, the analysis of the data that made it possible to determine that there is a relationship between the two variables studied.

The results obtained have ratified the relationship between the variables, through their dimensions; teamwork, organizational communication, organizational values and management style as dimensions of culture and performance dimensions that are: efficiency, rotation and rewards, satisfaction and productivity. As a practical contribution of the research, a performance evaluation proposal is presented for this sector, whose execution is permanent and easy to use, which due to its characteristics will cause a minimum level of expenses in its implementation, but will contribute significantly to improve the results of companies.

### **KEYWORDS:**

Organizational Culture, Management Style, Productivity, Efficiency, Performance

## **CAPITULO I: Problema de la Investigación**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Cultura Organizacional, es un tema que se ha tratado de definir a lo largo de la vida empresarial, lo cual ha despertado el interés para su estudio, para conseguir no sólo un mejor ambiente laboral que redunde en beneficio de las personas en su actividad diaria, sino que contribuya al logro de un trabajo eficiente y motivador, que propicie un estado emocional de compromiso y lealtad para su permanencia y desarrollo. En este marco, es necesario traer a la mesa de discusión la fidelidad que se espera del individuo que labora en una organización, la que, sin embargo, está condicionada a factores como: el profesional, condiciones económicas, oportunidades de crecimiento laboral y principalmente, al grado de afinidad y compromiso ético con la misma, durante el cumplimiento de sus funciones.

Por ello, en este proceso, mediante el cual se analizan las creencias, buenas costumbres, hábitos, valores y desarrollo profesional, según Daft (2011), son factores que podrían determinar el trabajo realizado. Su relevancia radica en aquello que los directivos quieren transmitir a sus subordinados. En el mismo sentido, el tema del desempeño laboral, variable cuya relevancia reside en la forma en que los empleados ejecutan sus funciones es, punto neurálgico durante las evaluaciones de rendimiento que ayudan al empleador para considerar elementos como la aplicación de liderazgo, el manejo o gestión del tiempo laboral, las habilidades para administrar los recursos y el resultado que toma el nombre de productividad, para medir el rendimiento de cada empleado y para determinar si un colaborador es apto para ser promovido, mantenerse en el cargo o ser despedido, considerando también su disposición para realizar capacitación no sólo cuando la empresa organiza sino por iniciativa propia.

El desenvolvimiento del ser humano que labora en una empresa o institución, radica en características como la eficiencia, puntualidad, proactividad y comportamiento ético, que son resultado de la capacitación y práctica permanente; y se consideran contribuciones necesarias para que las decisiones gerenciales o departamentales favorezcan la delegación de labores específicas de acuerdo al cargo y otras, en forma eventual.

La investigación, sobre la cultura organizacional y el manejo de su personal, se ha desarrollado en las empresas procesadoras de atún de las ciudades de Manta, Montecristi y Jaramijó, donde se aplicó encuestas a los empleados de diferentes niveles (trabajadores u obreros, empleados administrativos y mandos medios) y se realizó entrevistas en profundidad a mandos gerenciales. La información obtenida posibilitó la interpretación de los datos para conocer lo que el personal percibe de manera general del entorno empresarial donde cumple actividades diarias y determinar qué es para ellos, en definitiva, la cultura organizacional; además de consolidar la investigación mediante la entrega de una propuesta que se constituye en un valioso aporte a este sector de vital importancia económica para el país.

Las empresas estudiadas son: Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. [CIESA], Técnica y Comercio de la Pesca C.A. [TECOPESCA], Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A. [INEPACA], Sociedad Ecuatoriana de Alimentos y Frigoríficos Manta C.A. [SEAFMAN], Asiservy S.A., Eurofish S.A., Promopesca-Oceanfish, y grupo Buehs.

Para indagar sobre la variable desempeño del personal, se requirió reuniones de trabajo con los directores de Talento Humano de cada una de las empresas consideradas, para consultar aspectos referidos al tipo de evaluación del desempeño que se aplica al personal; información que fue posible lograrla mediante las entrevistas con cada uno de ellos y que ha sido de mucha utilidad para conocer qué tipo de evaluaciones realizan y fortalecer la propuesta de la presente investigación.

## **1.2 Situación Problemática**

La historia de la provincia de Manabí en Ecuador, revela que la principal actividad de sus pobladores era precisamente la pesca, para satisfacer el consumo de la comunidad, así como para el intercambio con otros productos en otras poblaciones del país, e incluso para establecer actividades comerciales con países vecinos como Perú, Colombia y Panamá.

Con el paso de los años se mejoran los sistemas de pesca, pasando de una actividad de tipo primaria al establecimiento de actividades empresariales permanentes y reguladas que producen en Manabí un cambio en la idea de hacer negocio con la pesca, por lo que no sólo se comercializa pescado crudo, sino que se ha desarrollado una importante cantidad de empresas procesadoras de atún situadas en la ciudad de Manta, considerada como uno de sus cantones de mayor desarrollo económico. Entre las pioneras se encuentran INEPACA, desde el año 1949, CIESA desde 1976, y en 1977, SEAFMAN, que se convierten en las precursoras de un cambio en el procesamiento de enlatados de atún, con gran variedad de productos en el mercado nacional e internacional.

Es a partir del año 1980, cuando estas empresas adoptan una forma de negocio de proyección hacia el futuro, por la facilidad en la obtención de la materia prima, lo que se vislumbra como una gran oportunidad para la creación de fuentes de empleo con apoyo del sistema financiero, como la Corporación Financiera Nacional [CFN] y el Banco del Pacífico, instituciones financieras que posibilitaron la creación de la mayor flota atunera del Ecuador

De forma subyacente, en 1994 se crea la Asociación de Atuneros del Ecuador [ATUNEC], con su sede en la ciudad de Manta, precisamente donde se concentra la mayor flota pesquera que, hasta el año 2016, alberga como afiliados al 78% de los buques pesqueros del Ecuador, debido a su ubicación geográfica y sus dos muelles de alto calado. Así mismo, se cuenta actualmente con el muelle artesanal en la Parroquia San Mateo que prestan las facilidades para que en Manabí se concentre el 62% de la pesca, así como se provea de materia prima a las grandes empresas a las que se ha analizado en este trabajo (ATUNEC, 2016). El crecimiento paulatino de este sector también ha generado la preocupación del gobierno ecuatoriano que, en el año 2015, como una estrategia de apoyo, construyó el muelle artesanal en Jaramijó, cuyos pescadores proveen a las fábricas de la zona.

Existen actualmente, 42 procesadoras de atún de las cuales 18 están afiliadas a Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2014), que desarrollan sus actividades cerca de los dos muelles, principal infraestructura para aprovisionarse de la materia prima que viene de la flota nacional, así como también de

las embarcaciones de bandera extranjera que venden su materia prima en la zona costera, principalmente, con empresas que mantienen contratos de aprovisionamiento. El ingreso al país de esta materia prima se realiza mediante alternativas legales: 1) El sistema de internación temporal (producción orientada únicamente para exportar, no para consumo nacional), cuya producción es supervisada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE] porque el producto únicamente puede exportarse; 2) el ingreso al país de dicha pesca para su procesamiento y transformación, cuyo producto final podrá ser vendido a nivel local, nacional o internacional. Otro factor importante es la facilidad que existe ahora para la movilización de la materia prima (producto rápidamente perecible) y el producto terminado; lo cual se debe al buen estado de las vías que facilitan el transporte de manera rápida.

Es necesario anotar que la mayor parte de las empresas ubicadas en la provincia de Manabí realizan la producción de enlatados, productos empacados al vacío en fundas plásticas especiales, envases de vidrio y pesca fresca, con el propósito de atender el mercado extranjero, siendo relativamente poco el porcentaje que deja cada empresa para el mercado nacional, puesto que, la competencia local es agresiva; por rentabilidad en el volumen de ventas, es mejor atender otros mercados fuera del país. La mayor competencia es el mercado tailandés cuya mano de obra es más barata (El Universo, 2011). Esto ha obligado a los empresarios a supervisar que los gastos estén muy bien aplicados a estrictas necesidades, de tal forma que se pueda entrar a competir en precio y calidad, dos factores fundamentales en el negocio de alimentos tanto a nivel nacional como internacional.

Dada la importancia de este grupo de empresas para la economía local, regional y nacional, así como su influencia en la vida de la comunidad en la que se desarrollan, es pertinente que se conozca la cultura organizacional, misma que tendrá un factor decisivo para el óptimo desempeño laboral de todos quienes forman parte de ellas. De este concepto se desprende el enfoque que tienen las empresas que van a participar en esta investigación, pues, fue necesario determinar si la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño de sus trabajadores, es decir, motivándolos o no a realizar las actividades para las que fueron contratados, y dar un contingente laboral mayor al esperado. Este aspecto es determinante para la generación de la competitividad que esperan las empresas para el logro de sus objetivos primordiales.

El análisis de la cultura imperante en el medio empresarial resulta fundamental para determinar si la empresa es vista como el mejor lugar para trabajar, si hay personas que quieren ingresar a la institución porque consideran que en ella habría un crecimiento profesional; si se permiten horarios que den tiempo para el estudio y crecimiento personal; si los colaboradores participan en cursos de capacitación de acuerdo con una planificación del departamento de Talento Humano; entre otros.

Estas consideraciones han dado lugar al planteamiento de las siguientes interrogantes: ¿Tiene la empresa el criterio de que el crecimiento individual del personal coadyuva al crecimiento de la empresa, o es preferible la contratación de personas capacitadas, principalmente de cuarto nivel?; ¿Tiene la empresa una política salarial acorde con el marco legal establecido en el país?; ¿Paga las horas extras en caso de requerirlo?; ¿La ejecución de las funciones requiere de una supervisión constante, o, se dan las directrices para crear el compromiso de la acción?; ¿Se evalúa, adecuadamente, el desempeño del personal y el rendimiento de cada uno?; entre otras. Estos son factores que se pudieron conocer por medio de encuestas que ampliaron el criterio de la realidad de la Cultura Organizacional de cada empresa y, llegar a concluir en propuestas claras que contribuyan a mejorar ese factor tan trascendental en la vida diaria de las compañías, como lo es el capital humano.

La experiencia de la autora en el sector empresarial, productivo pesquero, posibilitó la observación que la rotación de personal es alta en el nivel de obreros y trabajadores debido a varios factores, entre ellos: la baja remuneración, turnos rotativos o excesivas horas extras de trabajo, coincidente con este dato es lo que señala un ejecutivo de una organización pesquera Conservas Isabel (2017), que afirma “la rotación del personal del sector es en promedio 5% y de la industria en general es del 3%”. Así mismo, en la observación *in situ*, en el caso de los empleados, que consideran que no existen oportunidades de crecimiento profesional, la productividad se ve disminuida, así como, no hay motivación para la promoción horizontal o vertical; falta de comunicación entre mandos medios y empleados; y, a pesar de las diferentes formas de recompensas como las de índole económica, no se gratifica o felicita a un empleado eficiente. A las citadas desventajas, se suma que la actividad laboral tiene carácter discrecional en tanto depende de los intereses del jefe inmediato; y

adicionalmente surge el problema de falta de liderazgo en las jefaturas. Es muy diferente cuando las labores se realizan por conocimiento o convicción, que por imposición.

Para conjugar administración y liderazgo, el directivo moderno debe tener equilibrio emocional, concentrarse en los procesos organizacionales o administrativos y expresar una verdadera atención hacia las personas, esto es un líder, para llevarlos a la consecución de los objetivos institucionales. El artículo realizado por la revista *EKOS Negocios* en el año 2012 (Ekos, 2012, pág. 40), de las 120 mayores organizaciones del país, donde se detallaron los factores que más se destacaban de las 20 mejores empresas, entre los que se destaca fundamentalmente la productividad. Sin embargo, se observó que en el mismo no aparece ninguna empresa productora de enlatados de atún. Bajo las condiciones del contexto, surge la oportunidad de estudiar el sector cuya importancia básica radica en el nivel de inversión, tamaño de sus activos fijos, cantidad de personal contratado, capital de operación, entre otros, considerando lo que representa la industria alimenticia y, además, que son generadores de una economía estable.

### 1.3 Formulación y sistematización del Problema

Lo antes expuesto pretende responder la siguiente pregunta de mi investigación:



*Figura 1.* Concepción del Problema. Demostración de la forma como la variable independiente se relaciona con la variable dependiente.

*Fuente:* Elaboración propia



### **1.3.1 Problema General.**

¿En qué medida se relaciona la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí- Ecuador?

### **1.3.2 Problemas Específicos.**

A partir de esta pregunta general debemos analizar la forma cómo se responda a los siguientes problemas específicos:

- a. ¿En qué medida se relaciona la dimensión trabajo en equipo y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador?
- b. ¿En qué medida se relaciona la dimensión comunicación organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador?
- c. ¿En qué medida se relaciona la dimensión valores organizacionales y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador?
- d. ¿En qué medida se relaciona la dimensión estilo gerencial y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador?

## **1.4 Justificación de la Investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica.**

A partir de la investigación bibliográfica realizada se ha encontrado información sobre aportes de autores respecto a la Cultura Organizacional y el desempeño del personal, orientado al sector manufacturero, sin embargo, en el sector de productos del mar se tiene un aporte relativamente nuevo para relacionar estos dos aspectos y, que pueda ser un referente aplicable a estas organizaciones, que favorezcan el desempeño de los empleados, trabajadores y mandos medios, de modo que sean realmente

impulsadores de una nueva era en las empresas procesadoras de atún, en donde el crecimiento sea compartido. Considerando criterios como el de Schein (2010) quien se refirió a la cultura como presunciones o creencias, entonces ¿una presunción puede o no mejorar el desempeño?, o, ¿una creencia o el percibir una cultura en la empresa puede acaso ser factor determinante para un cambio de paradigma y ser eficiente en el desempeño?

#### **1.4.2 Justificación práctica.**

De manera práctica los resultados de esta investigación servirán a las empresas del sector productivo de procesadoras de atún y otros productos del mar, no solo en la zona costera de la provincia de Manabí, sino también, en la costa ecuatoriana, a los investigadores y nuevos emprendedores, para que, a partir de los resultados, analicen la Cultura Organizacional y su relación con el desempeño del personal, y las facilidades y/o bienestar que proporcionan a sus empleados. El encaminarse hacia objetivos comunes, enfatizando en la eficiencia y eficacia; buscando el ahorro en el uso de los recursos disponibles y escasos; y, finalmente lograr productos de mejor calidad. Estas condiciones incluso, podrán favorecer a empresas que se derivan de ellas, como las procesadoras de los desperdicios denominadas harineras de pescado; para que puedan permanecer en este sector con mejores resultados de su personal. En tal sentido, se considera que este trabajo enriquecerá los saberes del tema específico que se estudia, así como el campo de las Ciencias Administrativas.

#### **1.4.3 Justificación metodológica.**

La metodología utilizada fue en su inicio la observación, interpretación de resultados de las encuestas, información de las entrevistas, es decir que a través de esta investigación que se realizó en ocho empresas situadas en los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó, se ha demostrado que es aplicable, primero, los instrumentos utilizados y luego de tener los resultados, proyectar una innovación en uno de los campos importantes de la Administración, como es el desempeño del personal.

Por ser de tipo transversal, se efectuó un corte en el año 2017 que se realizó la investigación, es decir, una imagen en un tiempo y espacio determinado, para sugerir si fuera necesario la implementación de una propuesta que sirva al sector

manufacturero de productos del mar para analizar su cultura y tomar acciones a partir de resultados.

#### **1.4.4 Justificación económica.**

Con el estudio se buscó favorecer a las empresas del sector manufacturero de productos del mar, para emprender acciones de cambio, mejoramiento o ratificación de la Cultura Organizacional, que permita lograr la eficiencia del personal y la eficacia en el uso de recursos, de tal forma que las áreas de producción y administración de la organización se vean mejoradas por los resultados finales alcanzados como producto de un consecuente compromiso del empleado o trabajador para aportar a su desarrollo.

Se precisa que no serán tomados en cuenta de forma directa los resultados financieros, aunque de forma indirecta éstos siempre se constituirán en un beneficio económico para la organización, puesto que todos los logros que resultan de la eficiencia del personal, serán determinantes en el crecimiento económico. Esta investigación estuvo dirigida a empresas que procesan productos del mar para el consumo humano, por tanto, no se pretendió solucionar el problema de personas u otro tipo de empresas.

#### **1.4.5 Justificación Social.**

En el ámbito social, la presente investigación buscó determinar hasta dónde la Cultura Organizacional se relaciona con el desempeño del personal, orientando este proceso para determinar si se debe cambiar o modificar la cultura institucional para lograr un cambio actitudinal de los empleados que laboran en ella. En tal sentido, la permanencia y beneficios que puede tener el empleado o trabajador serán medidos por medio de su comportamiento, mediante el cumplimiento de la normativa interna; y esto redundará en sí mismo, en su crecimiento social, dado que el empleado podrá mejorar su calidad de vida. Por consiguiente, es también importante considerar que, al lograr que un empleado sea más eficiente, sus niveles de competencias mejoran, por tanto, esto puede abrir un abanico amplio de empleabilidad que lo hace más cotizado en el mercado laboral.

Otro aspecto importante de mencionar es que, al ser aplicable al sector, las organizaciones medianas y pequeñas, pueden favorecerse de una propuesta que está encaminada a lograr mejoras de la comunidad donde se desarrollan.

## **1.5 Delimitación de la Investigación**

### **1.5.1 Delimitación temporal.**

La investigación se realizó en el año 2017, visitándose las ocho empresas consideradas en el estudio, donde se aplicaron las encuestas correspondientes. El proceso se desarrolló en tres instancias: a) entrevistas con gerentes; b) entrevistas con el personal del departamento de Talento Humano; y, c) visita al personal para la toma de datos importantes que permitieron la formulación de las preguntas de la encuesta. Se concluye la investigación dentro del mismo año.

### **1.5.2 Delimitación espacial.**

La investigación se realizó en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí, donde de acuerdo a lo publicado por el Instituto Nacional de Pesca [INP], existe una base de información sobre las empresas procesadoras pesqueras registradas, en el que se reflejan cuarenta y dos en la provincia de Manabí, sector que se ha delimitado para realizar la investigación, como se ha indicado. Dentro de la provincia, los cantones Manta, Montecristi y Jaramijó tienen la mayor representatividad en la zona a nivel de procesadoras, lo que se debe a la importante presencia del sector financiero (crediticio), las facilidades para conseguir la materia prima, por la cercanía al mar; y a los muelles de aguas profundas, pero principalmente, por la presencia de la mayor flota pesquera del país que brinda las facilidades para desarrollar mejor la actividad.

### **1.5.3 Delimitación Conceptual.**

Estudiar de forma exclusiva el concepto de Cultura Organizacional y determinar si las dimensiones que son objeto de análisis dentro de ella, se relacionan con el desempeño del personal a través de las dimensiones de la segunda variable, que han sido objeto de análisis, que se constituye en lo esencial de la presente investigación.

#### **1.5.4 Delimitación social.**

El presente trabajo estuvo enmarcado en el conocimiento del personal que labora en las empresas manufactureras de procesamiento de atún, el análisis de esta información permitió realizar las necesarias comparaciones para mejorar el nivel de desempeño del personal, puesto que, se conocieron sus expectativas de vida dentro de la organización y cómo ellos esperan ser un aporte en el desarrollo de la misma, lo que les permitirá, en condiciones adecuadas, en tiempos legales y con retribuciones de diferente índole, elevar su nivel de vida. Este cambio podría lograrse a través de una adecuada evaluación del desempeño por parte de sus directivos.

### **1.6 Objetivos de la Investigación**

A continuación, se presentan los objetivos del trabajo de investigación:

#### **1.6.1 Objetivo General.**

Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador, con el propósito de recomendar un modelo de evaluación del desempeño para el sector manufacturero del atún.

#### **1.6.2 Objetivos específicos.**

- a. Identificar la relación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí- Ecuador.
- b. Identificar la relación entre la dimensión comunicación organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.

- c. Identificar la relación entre la dimensión valores organizacionales y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.
  
- d. Identificar la relación entre la dimensión estilo gerencial y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.

## **CAPÍTULO II: Marco de Referencia**

### **2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró conocer las bases de la Administración, que no nace únicamente su aplicación en las empresas, sino desde el Estado y el hogar llega a los negocios. Se ha considerado el criterio publicado por De Azcárate (2005) quien afirmó:

Todo estado es evidentemente una asociación y toda asociación no se forma sino en la búsqueda de algún bien, puesto que los hombres, cualesquiera que ellos sean, nunca hacen nada sino con la visión de lo que les parece ser bueno. Es claro, por tanto, que todas las asociaciones tienden a buscar un bien social, y que es el más importante de todos los bienes. Este debe ser el más importante de las asociaciones al cual se llama precisamente Estado y asociación política. (De Azcárate, 2005)

Además, en el libro “Economía Doméstica en Obras”, por Samaranch, F. (1964), en su obra “La Filosofía en la Administración”, expresó que el concepto de “Economía Doméstica” proviene del griego nomos que significa Administración y de oikia que significa doméstica, por tanto, no es traducir a Economía Doméstica, sino a Administración de la Casa o del Hogar. Cerrutti, G. (1998, p. 147) transcribió en su obra un comentario realizado por Aristóteles en referencia a las cualidades de la familia, que expresa:

Hay cuatro cualidades que debe poseer el cabeza de familia en el cuidado de su propiedad (entendámonos, todo es de su propiedad, desde la mujer, los hijos, los esclavos hasta los bienes). En primer lugar, debe poseer la capacidad de adquirir, y en segundo lugar la de conservar lo que ha adquirido; de lo contrario, no hay mayor beneficio en el adquirir que en achicar una barca con un colador o un cedazo o en el proverbial jarro de vino con un agujero en el fondo (está ironizando sobre el tema, con un jarro de vino con un agujero en el fondo no se termina nunca de sacar el agua de la barca y ésta termina por hundirse. Entonces es necesario adquirir y conservar). En tercer y cuarto lugar debe saber cómo mejorar su propiedad y cómo hacer uso de ella, pues estos son los fines para los que se ha buscado el poder de la adquisición y de la conservación. Todo lo que poseemos debe ser exactamente clasificado, y el valor de nuestra propiedad productiva debe exceder el de la que es improductiva. El producto debe ser empleado de tal manera que no arriesguemos todas nuestras propiedades de una vez (estamos hablando de un texto escrito cinco siglos antes del nacimiento de Cristo, no es de ayer). Para custodia y

salvaguardia en nuestra propiedad, hacemos bien en emplear el método de los sistemas persa y lacedemonio. Este acto ateniense de la administración doméstica tiene, sin embargo, algunas ventajas. Los atenienses compran inmediatamente con el producto de sus ventas, y las familias pequeñas no guardan depósitos ociosos en previsión. En el sistema persa, el mismo dueño se encarga de la entera disposición y supervisión de la familia, siguiendo la práctica que Dion atribuyó a Dionisio. Aristóteles (346 a.C.).

La natural interpretación de la analogía sugiere que, para el ser humano, por naturaleza, su vida parte de la conformación de la familia; y, es con ese criterio que se crean empresas, donde se invierten fondos que, a través de uno o muchos procesos, producen bienes que en determinados momentos se traducen en un beneficio para ella. Cuidar de los fondos a invertir y la utilidad que se pueda obtener, es el objetivo de no mantener recursos ociosos para buscar el mayor provecho. Este proceso basado en el criterio de uno o varios dueños, que administran directamente o a través de terceras personas, se encamina de manera lógica para alcanzar la mayor rentabilidad que puedan obtener y que debería ser mayor a lo que podría pagar el sistema financiero por una inversión a plazo fijo, para justificar la generación de empleo, la adquisición de materia prima y la actividad propia como tal.

Asimismo, la aplicación del pensamiento administrativo es una acción imprescindible del líder de la empresa, negocio o jefe de familia. Berrios (2016) refirió que, “construye un esquema de juicios, medidas, pruebas y usa criterios que revelan sus verdaderos motivos, los reales objetivos que busca, las relaciones psicológicas y sociales que estima convenientes y la atmósfera general económica que prefiere”. Se manifiesta una filosofía administrativa, es decir, una acción debe tener carácter o firmeza, emociones y valores, que se originan en el criterio del administrador.

De igual forma, respecto a las teorías de la Administración, uno de los aportes más importantes es el que trata de la filosofía que patrocina Taylor (1911), que expresa (...) “los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta”.



Chiavenato (2014), describe la teoría de Taylor de esta manera:

(...) encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo. De ahí que sus principios (...) vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema, se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde “era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente, aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos. (p.10-11).

Es propicia la oportunidad para traer al escenario el modelo administrativo de Henry Fayol:

Se basó en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social; mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debería aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, entre otros. (Chiavenato, 2014, p.13-14)

A partir de esta teoría se realizaron grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos y las empresas hasta la actualidad toman de referencia un esquema mejor organizado.

Del análisis de estas dos posturas filosóficas, se puede concluir que la de Taylor, en la actualidad, no es la más aplicable, por cuanto no puede confiar las acciones a seguir a los jefes inmediatos y los trabajadores. Hoy se considera fundamental, que el jefe debe instruirse lo suficiente para poder realizar controles adecuados. La planificación debe estar a cargo de alguien con experiencia, pero también con criterios que se han generado desde los estudios superiores, por la experiencia y la

investigación, ya no se es tan empírico en tomar decisiones porque la competencia obliga a ser más exactos en los resultados que se tengan; este criterio, orienta a quienes están en puestos operativos para que se preparen y hagan carrera dentro de la empresa para que, conociendo los procesos, puedan hacer de mejor forma las labores de supervisores de procesos cuando por méritos puedan ascender.

En cuanto a la propuesta de Fayol, que es la que se aplica actualmente, es indudable que la división del trabajo es importante, la aplicación de procesos administrativos y la disciplina, determinar la jerarquía de mando estableciendo la autoridad, una justa remuneración, que todos trabajen en equipo con estabilidad, poniendo atención en la iniciativa que tenga cada uno, siempre orientado al interés general, entre otros; es decir, son los procedimientos que se han establecido para conseguir la eficiencia y eficacia en la producción y en la realización de los servicios. Esta participación del recurso humano, incluso en la toma de decisiones es importante porque se considera que ellos son los que están más al tanto de los problemas que se dan en las diferentes áreas, por lo que se les puede llamar “los ojos” del gerente. Hay ocasiones en que no se puede llegar a ver todos los detalles con los supervisores o jefes de áreas, al hacer la administración y toma de decisiones compartida, entonces sí se puede abarcar cada uno de los principios administrativos que nos asegura la competitividad y la satisfacción del personal que garantice mayor apoyo.

Para el análisis de la variable Cultura Organizacional ha sido necesario observar la postura de antropólogos como de otros estudiosos del tema como De la Cruz (2000, quien expresó:

"Hombre culto" es aquel que posee conocimientos y goza de familiaridad con las artes, las humanidades y amplios aspectos de las ciencias, independientemente de su capacidad tecnológica, profesional o vocacional. Los antropólogos llaman cultura, a la totalidad del comportamiento humano y sus productos, que abarcan no solamente los contenidos de su pensamiento, lenguaje, actividades diversas y sus relaciones con el ambiente vital, sino que constituyen un bagaje intelectual y físico derivado de la capacidad del ser humano de trascender los ámbitos del instinto y del subconsciente colectivo, aprendiendo, enseñando y transmitiendo esos comportamientos a las sucesivas generaciones, mediante el lenguaje, el pensamiento abstracto y la instrumentación adicional. La cultura, por consiguiente, está directamente relacionada con la actividad social del grupo. Esto

incluye no solamente la experiencia de cada individuo, comprende además la experiencia y los deseos de todos los integrantes de las dos o tres generaciones que forman el grupo; abarca además lo que la historia y la genética imponen a dicho grupo. Incluye, así mismo el lenguaje, las costumbres, las creencias y supersticiones, el vestido, la poesía, la música y la relación con toda la naturaleza; la cosmovisión en sí con la expresión de una corriente interminable y constante, anclada a sus propios determinantes. (p.43)

Como se observa, la cultura se orienta a acuerdos entre los jefes-empleados, la normativa que se utilice para regular actividades y acciones, pero el factor que no siempre es perceptible a simple vista y que afecta en medida, lo constituyen el instinto, el subconsciente, la genética o raíces familiares, que no se pueden modificar sin la buena disposición del empleado.

## **2.2 Antecedentes de la Investigación**

Con respecto a la relación entre las variables Cultura Organizacional y Desempeño laboral, existe amplia bibliografía publicada por autores nacionales e internacionales, sin embargo, no se constatan suficientes estudios sobre el tema específico de las empresas procesadoras de atún que conduzcan a fundamentar teóricamente el problema de investigación: ¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño del Personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador?, las variables y sus correspondientes dimensiones.

Para orientar el análisis, a continuación, se describen los antecedentes bibliográficos que han aportado con la investigación.

### **2.2.1 Antecedentes en tesis doctorales.**

Los trabajos que a continuación se detallan representan investigaciones que han considerado una de las dos variables del presente trabajo, información que ha sido referenciada para hacer la discusión de los resultados:

- 2.2.1.1. Gutiérrez (2017) realizó la investigación de Cultura y compromiso organizacional en la motivación Laboral, tesis doctoral, Perú.

**Objetivo:** La investigación pretendió determinar la influencia de la cultura y compromiso organizacional en la motivación laboral de los agentes de vigilancia privada de la empresa Vaisman Security, es decir, cómo están asociadas estas variables tan importantes para el desarrollo de una mejor cultura y compromiso organizacional de los trabajadores y motivarlos, para el buen desempeño de sus labores. **Obtención de datos:** La investigación fue de tipo básico, de nivel explicativo y de diseño no experimental, transversal. Los instrumentos fueron tres cuestionarios diseñados en la escala de Likert para medir las variables en una población de 120 trabajadores; la muestra lo conformaron todos los sujetos de la población. **Conclusiones:** Luego del procesamiento de los datos, y habiendo realizado la contrastación de la hipótesis, se llegó a la siguiente conclusión: que la cultura y el comportamiento organizacional influyen directamente en la motivación laboral en un 36.4. (p\_ valor 0.000). (Gutiérrez, 2017, p.89)

- 2.2.1.2 Lescano (2015) realizó la investigación sobre la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.; Perú; tesis doctoral.

**Objetivo:** Explicar la influencia de los factores remunerativos y horario del trabajo del clima laboral en los trabajadores de la División de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca SAA. **Obtención de datos:** Se desarrolló una investigación cuantitativa-cualitativa, desde una perspectiva deductiva e inductiva; analítica y etnográfica; siendo el objeto de estudio los factores que caracterizan el clima laboral en una muestra de 70 trabajadores de las diferentes secciones y departamentos de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. **Conclusiones:** Los resultados evidenciaron que el clima laboral es predominantemente de incertidumbre en la División de Recursos Humanos, por reducción de personal y mínimamente positivo porque lo regulan con disciplina y responsabilidad; que la remuneración que perciben no es acorde con su desempeño laboral; y que hay disconformidad con el horario de trabajo, y se cumple por ser conforme a ley y por políticas administrativas específicas de

la empresa, pero existe buen desempeño del trabajador debido a su fuerte identidad con la empresa como institución con sentido de pertenencia y por el cumplimiento de las funciones laborales formales. (Lescano, 2015, p.35)

- 2.2.1.3 Serrate, et. al. (2014) realizaron su investigación sobre la Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba. Tesis doctoral.

**Objetivo:** Evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. **Obtención de datos:** Fueron utilizados métodos cualitativos y cuantitativos en los marcos de un estudio longitudinal lo cual permitió constatar los cambios en las variables analizadas. **Conclusiones:** Los resultados del trabajo posibilitaron identificar los aspectos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal y el diseño de las estrategias de mejoras a partir de un programa de intervención. La herramienta diseñada es factible de aplicar en todas las organizaciones que potencien el trabajo en equipo como un valor distintivo de su cultura organizacional. (Serrate et al., 2014, p.54)

- 2.2.1.4 Ruiz, Ruiz y Martínez (2012) presentaron su investigación sobre Cultura Organizacional Ética y Generación de Valor Sostenible, Universidad de Castilla – La Mancha; Castilla-La Mancha.

**Objetivo:** Desarrollar un modelo explicativo sobre el impacto que una cultura organizacional ética tiene sobre la generación de valor sostenible para las empresas. **Obtención de datos:** Los autores realizaron una comparación con un modelo anterior, el presente trabajo trata de aportar que la percepción por parte del empleado de dicho contexto organizacional genera una mayor satisfacción del mismo en torno a necesidades básicas y expectativas generadas en torno a su relación contractual en la empresa, lo que repercute positivamente en su respuesta laboral. En efecto, el compromiso mutuo que el empleado espera por parte de la empresa para lograr objetivos e intereses comunes es más fácil que se cumpla (Barnett y Schubert, 2002) y, por tanto, el empleado está en mejor disposición para desarrollar acciones que generen y sostengan valor ante entornos dinámicos. **Conclusiones:** Con este trabajo contribuimos a profundizar sobre cómo se genera valor en la empresa a través

de la ética organizacional. Entendemos que los argumentos planteados para justificar las diferentes relaciones que permiten mejorar la comprensión en estos términos nos han permitido establecer una serie de proposiciones teóricas relevantes que cubren un gap teórico en la literatura. Basados en la tesis de que el empleado constituye un recurso estratégico en la generación de ventaja competitiva sostenible, y ante la escasez de investigación que aporte luz a la cuestión de si la ética organizacional facilita la obtención de ventaja competitiva, hemos tratado de dilucidar el verdadero papel que tiene una cultura organizacional ética sobre el individuo, concretamente, sobre su respuesta laboral hacia la organización empresarial. Tras el análisis exhaustivo realizado sobre la literatura, en este trabajo abogamos porque independientemente de cuál sea el grado en que el empleado percibe que sus valores coinciden con los de la organización empresarial, la percepción de una cultura organizacional ética influye de manera significativa sobre el comportamiento y actitud laboral del empleado generador de valor empresarial. (Ruíz, Ruíz, y Martínez, 2012, p.50)

- 2.2.1.5 Naranjo, Jiménez y Sanz (2012) en su investigación buscó responder lo siguiente ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?, Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Murcia; Murcia.

**Objetivo:** Profundizar en la relación entre la cultura y la innovación empresarial, identificando qué tipos de cultura favorecen u obstaculizan la innovación en las organizaciones y qué rasgos de esas culturas son los principales determinantes de su efecto sobre la innovación. **Obtención de datos:** La población incluye empresas de la Región de Murcia (sureste de España) de la mayoría de los sectores y con 15 o más trabajadores; según la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), abarca un total de 1.600 empresas. Los datos fueron recogidos mediante la realización de una entrevista personal al gerente de las empresas de la muestra, utilizando un cuestionario que se construyó a partir de la revisión de la literatura. Para dar robustez a los datos, se comprobó la representatividad de la muestra respecto a la población en cuanto a distribución de empresas por sector y al tamaño utilizando el número de empleados y la cifra neta de negocios, y se comprobó además que no existen diferencias significativas entre las empresas de la muestra y de la población respecto a la productividad de los empleados y a

los resultados ordinarios antes de impuestos. **Conclusiones:** A partir de la revisión de la literatura efectuada en este trabajo se comprobó que existe un consenso generalizado acerca de que la cultura orientada a la flexibilidad y al exterior, es decir, la que Cameron y Quinn (1999) denominan cultura adhocrática y que posee valores como la creatividad, la libertad/autonomía, la tolerancia al riesgo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente y la orientación hacia el aprendizaje continuo, es la que más favorece la innovación, mientras que la jerárquica, con valores contrarios a los mencionados, es la que más la perjudicaría. (Naranjo , Jiménez, y Sanz, 2012, p.132)

#### 2.2.1.6 Pérez y Cortés (2010) su investigación en relación a la Medición y Validación del Desempeño Organizacional como Resultado de Acciones de Aprendizaje. Tesis doctoral, Medellín.

**Objetivo:** Validar la relación Aprendizaje y Desempeño organizacional, a través de la medida de la percepción del desempeño del personal en relación con los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional, y de los flujos de aprendizaje hacia atrás (Feedback) y hacia adelante (feedforward) de una organización. **Obtención de datos:** Partiendo del problema y del marco teórico, se definió una investigación exploratoria/descriptiva acogiendo un enfoque cuantitativo, en tanto se busca generalizar las percepciones del desempeño organizacional a partir de una muestra de individuos de la misma organización en relación con los niveles y flujos de aprendizaje. Para ello se ha adaptado, en la redacción de las preguntas, el modelo propuesto por Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002), pretendió relacionar los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional con los flujos de aprendizaje hacia atrás y hacia adelante, todo ello en función de la percepción del desempeño organizacional. **Conclusiones:** Una vez revisada la teoría y los resultados de la aplicación de la encuesta, se validó la relación directa entre la percepción del desempeño y el aprendizaje organizacional, con aspectos asociados a la estructura de la organización como lo son, la comunicación, los sistemas de comunicación, la toma de decisiones, el diseño de funciones y normas que regulan el desempeño individual. Aunque el aprendizaje organizacional sólo es posible a través de los aprendizajes individuales. No se debe asumir que la suma de los últimos es el que determina el primero. Los hallazgos permiten concluir

que los niveles individual y grupal tienden positivamente hacia el flujo de aprendizaje hacia adelante, no así cuando se pasa al plano organizacional el cual se relaciona directamente con el flujo de aprendizaje hacia atrás y es el que determina la percepción del desempeño final. (Pérez y Cortés, 2010, p.89)

- 2.2.1.7 Cuesta (2015) su investigación sobre la Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. Tesis doctoral, Cuba.

**Objetivo:** medir y evaluar el constructo “sentido de compromiso”, para insertarlo en la acción de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

**Obtención de datos:** Los métodos utilizados fueron la encuesta, la modelación matemática y la correlación estadística.

**Conclusiones:** Como resultados se obtuvieron modelos matemáticos utilizados para procesar la aplicación de instrumentos con sustentación teórica relativa al constructo estudiado, así como su validación para las peculiaridades socioculturales de los empleados de empresas cubanas, junto a su inserción conceptual en la acción de la GRH para su planificación y control de gestión estratégica. Implicaciones prácticas – Se inserta el “sentido de compromiso” en la acción de la GRH en la empresa, considerando su planificación y control de gestión estratégica. (Cuesta, 2015, p.49)

- 2.2.1.8 Melián (2017) en su investigación versa sobre la cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. Tesis doctoral, Universitat de València, España.

**Objetivo:** contrastar empíricamente un modelo que analice la relación entre la cultura de mercado del modelo de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y el rendimiento en las unidades de trabajo.

**Obtención de datos:** se desarrolló mayoritariamente a nivel individual, siguiendo la tradición de los psicólogos industriales interesados en el análisis de las diferencias individuales y cómo predecir el desempeño de los individuos en el trabajo. A su vez, la tradición desde la psicología implicaba usar métodos cuantitativos asignando números a las distintas dimensiones de análisis para luego, a través del análisis estadístico, hacer comparaciones entre personas o unidades/organizaciones. **Conclusiones:** Ha encontrado una relación positiva y significativa entre la cultura de mercado y la reflexividad, que no habíamos



propuesto inicialmente en nuestro modelo. Esta relación parece sugerir que los valores típicos de una cultura de mercado (p.ej., el logro, el ser competente) y los supuestos básicos compartidos (p.ej., las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claro los objetivos), estimulan prácticas de reflexividad. Las prácticas de reflexividad implican desarrollar un entendimiento colectivo de los objetivos, las estrategias, los procesos y representaciones del contexto más amplio en el que actúa la unidad de trabajo; a su vez implica el desarrollo de planes, la generación de alternativas y la exploración de posibilidades y opciones para alcanzar los objetivos establecidos. Estas prácticas se alinean con los comportamientos observados en una cultura de mercado (p.ej., la fijación de objetivos, la planificación, el foco en las tareas y la competencia), lo cual evidencia estrategias congruentes para el logro de los resultados esperados en una cultura de mercado: un rendimiento superior de las unidades de trabajo. (Melián, 2017, p.38)

- 2.2.1.9    García (2017) su investigación fue sobre el Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Tesis doctoral, Universidad del Valle, Guadalajara, México.

**Objetivo:** Mostrar un modelo holístico de diagnóstico de cultura organizacional para empresas mexicanas, independientemente de su giro, basándose principalmente en el modelo de Denison y sus colegas.

**Obtención de datos:** El modelo propuesto consta de tres amplias fases, iniciando a partir de la detección de una necesidad, continuando con un pre-diagnóstico en el que se ingresa información útil y necesaria (Input) para proceder con el propio diagnóstico de la cultura (fase de Desarrollo) con base en las cuatro dimensiones que distingue Denison (Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia), incluyendo en cada uno un factor adicional.

**Conclusiones:** Los resultados permitieron concluir con una comparación entre la cultura actual vs. la cultura deseada (Output) identificando claramente aquellos factores en donde existe una amplia brecha que atender a través de la realización de un plan de trabajo detallado. Lo anterior con el fin de contribuir en la elaboración de una metodología sencilla e integral para el diagnóstico de la cultura organizacional, misma que queda sujeta a su perfeccionamiento y validación. (García, 2017, 29)

- 2.2.1.10 Zambrano (2016) en su investigación relaciona a la cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufacturas en España. Universidad Complutense, tesis doctoral.

**Objetivo:** El objetivo fue analizar la influencia de una cultura organizacional integral sobre las actitudes hacia la prevención de riesgos laborales y los comportamientos seguros de los trabajadores en empresas de manufactura en España. **Obtención de datos:** En ambas empresas se aplicaron dos instrumentos; uno orientado a los trabajadores o empleados y otro a los supervisores, mandos intermedios y líderes en SSL; los cuales son explicados en el marco metodológico. La Unidad de Análisis estuvo definida por 110 trabajadores y 25 directivos, quienes a su vez conformaron la población objeto de estudio. En cuanto al manejo de las variables el diseño de la investigación fue No Experimental, de tipo transaccional o transversal; con un tipo de estudio Descriptivo y Explicativo. **Conclusiones:** Como aporte teórico de la investigación se plantea el concepto de una Cultura Organizacional Integral, el cual invita a pensar en una cultura organizacional que tenga integrada la cultura preventiva en sus modos de hacer y ser; con el fin de favorecer el desarrollo de actitudes positivas y homogéneas hacia la PRL y, por ende, un comportamiento seguro en los actores involucrados. Para que ello sea posible es necesario que las empresas consideren como parte de sus iniciativas estratégicas no solo contar con un sistema de gestión de riesgos laborales, sino con un programa de seguridad basado en la conducta. (Zambrano, 2016, p.25)

## 2.2.2 Artículos Científicos.

- 2.2.2.1 Azanza, Moriano y Molero (2013) su investigación es sobre el liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los trabajadores; Journal of Work and Organizational Psychology No. 29 páginas 45-50; Madrid.

**Objetivo:** El objetivo fue examinar cómo la orientación de flexibilidad en las culturas organizacionales facilita resultados positivos en los trabajadores a través de su impacto en el liderazgo auténtico. **Obtención de datos:** Se utilizaron análisis de regresión múltiple para analizar los datos de 571 empleados españoles. **Conclusiones:** Los resultados mostraron que el liderazgo auténtico media parcialmente la relación entre las culturas

orientadas a la flexibilidad y la satisfacción laboral. Este estudio contribuye a la extensión teórica de la investigación sobre el liderazgo a través de la integración de la cultura organizacional en la investigación sobre liderazgo auténtico y proporciona claves para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores. (Azanza, Moriano, y Molero, 2013, p.45)

**2.2.2.2** Higuita y Grisales (2014), la investigación es la construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée; Cuadernos de administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia), volumen 27 No. 48 (p. 97-117), enero-junio de 2014

**Objetivo:** el propósito de este texto fue exponer, apoyados en Lionel Vallée (1995), que: la configuración de bienes inmateriales y bienes sociales en algunas organizaciones es un aspecto importante para la construcción de su cultura; y que los mecanismos de gestión cultural, junto con la interacción social, ha contribuido con tales bienes inmateriales y sociales. **Obtención de datos:** Este artículo tiene como punto de partida el seminario Gestión de la Cultura Organizacional, orientado a estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Por medio de una etnografía, los estudiantes llevaron a cabo un trabajo de campo en las organizaciones en las que laboraban. La recolección de la información se realizó en tres fases. En cada fase se indagó gradualmente por mecanismos de gestión cultural, bienes inmateriales y bienes sociales, en las 16 organizaciones. La sistematización de los datos implicó la realización de una descripción detallada, durante el seminario. **Conclusiones:** El estudio de la cultura en las organizaciones requiere ir más allá de los simples comportamientos y trascender al nivel de lo intangible. Los bienes inmateriales y los bienes sociales, como representaciones colectivas que permiten atribuir sentido y desarrollar formas de trabajo colectivas, están en este nivel; por tanto, entender cómo se conforman estos bienes ayuda a comprender el proceso de configuración de la cultura en las organizaciones. (Higuita y Grisales, 2014, p.97)

**2.2.2.3** Gálvez y García (2011) la investigación la realizaron sobre la Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta

tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia; Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 24 (42): 125-145.

**Objetivo:** El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar cómo la cultura organizacional influye en el rendimiento de las Mipymes colombianas, distinguiendo entre culturas de tipo clan, adhocrática, jerárquica, de mercado y de innovación. **Obtención de**

**datos:** Las empresas objeto de este estudio fueron las Mipymes de mediana o alta tecnología de la ciudad de Cali pertenecientes a los sectores de software, ingeniería eléctrica, artes gráficas, y plásticos. Se identificó una población de 312 firmas a partir de las bases de datos del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial Opticor de la Universidad del Valle, de la Asociación Colombiana de Ingenieros Aciem capítulo Valle, de la Caja de Compensación Familiar Comfandi 15 y de la Cámara de Comercio de Cali. Para ello se realiza un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología de Cali, Colombia.

**Conclusiones:** Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia. (Gálvez y García, 2011, p.125)

**2.2.2.4** Martínez (2010) su investigación, sobre las Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison; Cuadernos de Administración, Volumen 23, págs. 163-190; Bogotá.

**Objetivo:** Determinar antecedentes de los estudios sobre cultura organizacional, caracterización del modelo de Denison y sus colegas en el marco de los estudios sobre cultura, revisión de los supuestos básicos y propuestas del modelo, el marco integrado del modelo y las hipótesis, resultados de estudios anteriores, un estudio de las relaciones entre cultura y

desempeño sobre una muestra de empresas colombianas y una discusión final sobre los resultados y perspectivas de investigación. **Obtención de datos:** El trabajo empírico se realizó como un estudio exploratorio del modelo, sobre una población de empresas que tiene a ejecutivos estudiando especializaciones gerenciales en una importante universidad de Bogotá. Se seleccionó una muestra por conveniencia compuesta por 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero). **Conclusiones:** Con los resultados del estudio exploratorio y la discusión presentada aquí se sospecha que el modelo de Denison y sus colegas podría ser débil para representar los rasgos de la cultura organizacional en las empresas estudiadas. Alerta también sobre los peligros que conlleva la aplicación generalizada de modelos de cultura como estos en diferentes contextos, sin que medie un estricto análisis factorial confirmatorio y la exploración de otras variables de la cultura que pudieran resultar pertinentes. Algunos estudios adelantados en Colombia y la publicidad asociada a la consultoría ya están aventurando conclusiones causales y recomendaciones para las organizaciones a partir de este modelo, pero los resultados deberían evaluarse con más detenimiento en el ámbito académico. (Martínez, 2010, p.163)

**2.2.2.5** Massaro (2015) pretendió responder la siguiente interrogante ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?; Argentina, tesis de maestría.

**Objetivo:** Definir cuál es la lógica subyacente en materia de gestión, de los líderes y mandos medios de las empresas IT que fueron objetivo de este trabajo de investigación, conocer la perspectiva de los líderes sobre la importancia que le otorgan a los procesos de desarrollo del personal en el éxito de los negocios y descubrir de qué manera obtienen indicadores de gestión del capital humano. **Obtención de datos:** Las técnicas que utilizó para poder validar mis hipótesis de investigación, fueron las siguientes: entrevistas semi-estructuradas a veinte empleados con diferentes cargos, en empresas de tecnología de la información, radicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia, las observaciones durante las entrevistas y la administración de un Test de Motivación, que incluyen preguntas similares a las de las entrevistas, para cruzar y comparar la información entre unas herramientas y otras de

investigación y evaluar consistencias en las opiniones de los entrevistados, así como posibles opiniones contradictorias. **Conclusiones:** Mi reflexión al respecto es que nada dura demasiado en el tiempo, por lo que resulta necesario aferrarse a indicadores que midan lo que tienen que medir para alcanzar el éxito en los negocios y más aún, que lo que midan, se mantenga en el tiempo. Si un líder se plantea escenarios futuros sobre cómo será el desempeño de su área y en qué medida contribuirá su sector al crecimiento financiero de la empresa, necesita aferrarse a indicadores de gestión que permitan hacer esas proyecciones. Es probable que, entre esos indicadores de medición, no estén los indicadores relativos a la gestión del personal y más especialmente, a la gestión del talento humano. (Massaro, 2015, p.128)

- 2.2.2.6** Isaza (2013) realizó la investigación sobre la Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano; Revista Pensamiento y Gestión, N° 34; Bogotá.

**Objetivo:** Este artículo pretendió adentrar al lector en el estudio de la Cultura Organizacional, fenómeno ampliamente difundido entre los investigadores de la Gestión Humana y que tiene un alto impacto en la productividad de las empresas. Su principal objetivo es identificar las características de la transformación en la cultura organizacional de una empresa vallecaucana del sector de alimentos, a raíz de su integración con un grupo empresarial.

**Obtención de datos:** La metodología que utilizó la investigación es de carácter cualitativo que, según Merriam (1988) y Yin (1984), hace una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno.

**Conclusiones:** Este trabajo muestra un enfoque instrumental de la cultura, que busca fortalecer la integración y la motivación entre los empleados, enfocándose en conceptos estructuro-funcionalistas planteados hace mucho tiempo por Radcliffe- Brown (1952), y posteriormente por algunos autores como Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1982), que concibieron la cultura como un mecanismo adaptativo y regulador, denominado hoy en día cultura corporativa, lo cual implica que sea moldeada desde sus dirigentes a fin de llevar la empresa a resultados exitosos. (Isaza, 2013, p.122)

- 2.2.2.7** Omar y Florencia (2010) orientaron su investigación al Impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional; Revista de la

Universitas Psychológica. Bogotá, Colombia, volumen 9 No. 1 PP. 79-92

**Objetivo:** el objetivo del presente estudio se orientó a explorar las posibles vinculaciones entre los valores y las prácticas que caracterizan la cultura organizacional de empresas nacionales y privatizadas argentinas. Con tal propósito se abordó la cultura nacional a través de los valores de distancia del poder, individualismo, evitación de la incertidumbre, paternalismo y fatalismo; en tanto que la cultura organizacional se evaluó a través de las siguientes prácticas: procesos vs. resultados; empleado vs. tarea; sistema abierto vs. cerrado; sistema flexible vs. rígido, y mercado vs. interna.

**Obtención de Datos:** Se recolectaron datos en 16 empresas argentinas -10 nacionales y 6 privadas-, ubicadas en la zona centro y sur del país. La muestra definitiva quedó integrada por 476 empleados, de los cuales el 53% (N=252) pertenecía a empresas nacionales. El 42% eran mujeres; el promedio de edad de la muestra total fue de 35 años y el promedio de antigüedad laboral de 3,4 años. La mayoría de los sujetos tenían formación técnica o superior y el 9% de la muestra ocupaba cargos gerenciales. En cuanto a la actividad de las empresas, el 32% eran fábricas o industrias, 27% pertenecía al área de servicios (bancos, seguros, provisión de electricidad), 23% al comercio y 18% a educación. **Conclusiones:** La investigación realizada contribuye a conocer algo más acerca del impacto de la cultura nacional sobre la manifestación más visible de la cultura organizacional, como son las prácticas de manejo de sus recursos humanos. (Omar y Florencia, 2010, p.79)

**2.2.2.8** Szabunia (2010) en su investigación sobre el cerebro y la cultura organizacional ¿similitudes casuales? Debates IESA Vol. 15, N° 1, pp. 218-224; Polonia.

**Objetivo:** Definir el mejor perfil posible considerando las condiciones del entorno y las características internas de la empresa, y emprender un camino hacia su realización (cambio organizacional). **Obtención de datos:** El modelo de cerebro integral, fue creado hace más de quince años por Ned Herrmann, quien fue responsable del desarrollo ejecutivo en General Electric. La amplia muestra global de ejecutivos de esta empresa le permitió identificar patrones de comportamiento y construir un modelo de funcionamiento cerebral. **Conclusiones:** Es bien sabido que cada cambio organizacional comienza por un cambio individual. El modelo de Herrmann provee una guía

para lograrlo. Ejerciendo los cuatro cuadrantes, la persona puede llegar a desarrollar su cerebro integral y gozar de sus beneficios, para convertirse en un ejecutivo flexible y eficiente, capaz de alcanzar el éxito en diversos tipos de empresas (culturas). (Szabunia, 2010, p.218)

**2.2.2.9** Latorre (2012) Investigó sobre la Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Universitat de València; Valencia - España.

**Objetivo:** Analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. **Obtención de datos:** Durante la primera fase de dicho proyecto (SALTSA), se llevó a cabo un estudio piloto de carácter exploratorio a fin de diseñar el modelo conceptual y validar las medidas que serían empleadas posteriormente en el estudio Psycones. El proyecto PSYCONES4 es un estudio de campo con un diseño transversal que pretendía analizar la situación laboral y el bienestar psicológico de trabajadores europeos bajo distintas situaciones de empleo. Este proyecto internacional incluye varios países europeos (Reino Unido, Alemania, España, Bélgica, Holanda y Suiza) e Israel. En todos estos países, se ha recogido una muestra de conveniencia basándose en una serie de criterios. En primer lugar, las organizaciones debían pertenecer a sectores que se desarrollarán en todos los países que formaban parte de este proyecto. Los sectores seleccionados fueron: el sector de ventas, el de producción de alimentación y el de educación. En segundo lugar, la muestra debía incluir una proporción relevante de trabajadores temporales, que permitiera extraer conclusiones acerca de su situación. Debido a ello, se seleccionó siempre el mismo porcentaje de trabajadores temporales de cada organización que aceptó participar en el proyecto. En cada una de las organizaciones se encuestó a un número de trabajadores de la misma, de los que al menos un tercio debían estar contratados bajo modalidades de empleo no permanentes. Finalmente, se incluyeron tanto organizaciones públicas como privadas. El proyecto recogió información sobre numerosas variables sociodemográficas, laborales y organizacionales, incluyendo como informadores tanto a una muestra de empleados de cada empresa participante, como a los empleadores (los responsables de recursos humanos de la organización fueron quienes aportaron el punto de vista de la empresa). **Conclusiones:** En el presente trabajo, realizamos tres estudios empíricos para



poner a prueba el modelo de Ostroff y Bowen (2000) con diferentes variables del modelo. Así mismo, aportamos evidencia a la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización. Para ello, hemos llevado a cabo análisis de ecuaciones estructurales en dos muestras una española y una muestra internacional aplicando una metodología multinivel. Las muestras se engloban dentro del proyecto PSYCONES. (Latorre, 2012, p.127)

**2.2.2.10** Jaén (2011) en su investigación sobre la Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de factores psicosociales. Ciudad de México.

**Objetivo:** El objetivo central de este trabajo fue conocer la capacidad de las variables de personalidad, motivación, y la percepción de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada. **Obtención de datos:** El grupo de participantes estuvo constituido por 368 trabajadores, todos ellos vigilantes de seguridad de una misma empresa ubicada en Ciudad de México. Al proceder todos los sujetos de una misma organización, es lógico pensar que la posible variabilidad debida a distintas políticas empresariales o culturas corporativas, diferencias salariales y otros aspectos que podrían influir en la percepción de los sujetos, se ve reducida de esta manera, siendo, pensamos, un aspecto positivo de la presente investigación. De todos los trabajadores, sólo 10 son mujeres (lo que representa un porcentaje insignificante de la muestra total), al ser éste un puesto de trabajo ocupado mayoritariamente por hombres, pues así lo suelen demandar las empresas que contratan los servicios de vigilancia y seguridad. **Conclusiones:** A la vista de los resultados obtenidos, ¿se podría decir que se han confirmado las hipótesis planteadas al comienzo de la presente investigación? En general, los resultados de este trabajo aportan apoyo parcial en algunos casos, mientras que, en otros, nuestras predicciones no se han cumplido. (Jaén, 2011, p.211)

**2.2.2.11** Muñoz y Valencia (2015) en su investigación sobre la Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura.; Valle de Aburrá.

**Objetivo:** El objetivo fue plantear una visión complementaria, a partir de la comunicación interna como activadora de interacciones grupales, empoderamiento y valores propicios en la cultura organizacional para el logro de los distintos niveles requeridos al gestionar conocimiento. **Recolección de datos:** Los autores basaron su artículo en el componente teórico que revisaron para su realización. **Conclusiones:** En la construcción de modelos propios para la gestión del conocimiento, las organizaciones deben dar relevancia al componente social, considerando los valores y actitudes de sus colaboradores, así como los procesos comunicacionales que fundamentan la cultura organizacional. La comunicación interna permite las interacciones sociales necesarias para la transformación del conocimiento; dicha comunicación debe ser bidireccional y propiciar actitudes como apertura, confianza, disposición al conocimiento y empowerment. (Muñoz y Valencia, 2015, p.125)

**2.2.2.12** Cantillo (2013), investigó sobre la Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño. Sincelejo.

**Objetivo:** el propósito de este artículo fue documentar la posible relación entre cultura organizacional y desempeño. **Recolección de datos:** Se analizaron artículos científicos que relacionan los dos conceptos y que se encuentren publicados en bases de datos desde 1983 hasta el 2012. Esta revisión se estructuró y desarrolló en tres partes. La primera parte destaca dos grandes enfoques metodológicos utilizados en el abordaje de cultura organizacional, la segunda parte resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, y, por último, se analiza a partir de las conclusiones de los artículos científicos, la relación entre cultura organizacional y desempeño. **Conclusiones:** Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos, sin embargo, destaca que en la mayoría de los estudios demuestra la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño. (Cantillo, 2013, p.89)

**2.2.2.13** Naranjo, Jiménez y Sanz (2016) investigaron sobre el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas. Bogotá.

**Objetivo:** La investigación tuvo como objetivo identificar qué modelo o qué tipologías de modelos estimulan más la innovación y el rendimiento.

**Recolección de datos:** Los datos de este estudio provienen de una investigación más amplia financiada por la Unión Europea (con fondos FEDER). La población abarca organizaciones españolas con más de quince empleados ubicados en el sureste de España. Se diseñó para cubrir una gama de industrias, excluyendo las del sector agrícola. La muestra final incluyó 1600 empresas. La información fue recolectada a través de una entrevista cara a cara con los CEOs de la firma, usando un cuestionario previamente probado. Se obtuvieron un total de 446 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 27,9%. Las empresas encuestadas y no respondientes fueron comparadas en términos de tamaño y desempeño. No se encontraron diferencias significativas entre estas dos categorías, lo que sugiere que no hubo sesgo de respuesta. **Conclusiones:** Como era de esperar, los hallazgos aportan evidencia de la relación entre la innovación y el desempeño de las empresas. Sin embargo, los hallazgos más interesantes que ofrece esta investigación se refieren a la relación entre la cultura organizacional y la innovación y el desempeño de la empresa. En cuanto al vínculo entre cultura e innovación, los resultados muestran que la cultura organizacional es un factor determinante para la innovación empresarial y que puede fomentarla, pero también puede actuar como barrera contra la innovación. En particular, los hallazgos mostraron una influencia positiva de la cultura adhocracia en la innovación firme. Como se identifica en la literatura sobre el tema, ciertos rasgos como la creatividad, la libertad y una actitud de riesgo asociada con la cultura adhocracia mejoran la innovación. El efecto negativo de la cultura de la jerarquía sobre la innovación observada es también consistente con estudios que han demostrado que los rasgos de la cultura de la jerarquía, como la toma de decisiones centralizada y un alto grado de formalización, están negativamente asociados con la innovación. (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2016, p.221)

**2.2.2.14** Morelos y Fontalvo (2014) investigaron sobre el Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Cartagena.

**Objetivo:** Su objetivo fue analizar las diferentes acepciones de cultura y los factores determinantes de la misma, identificando cuáles de ellos inciden en la cultura organizacional. **Recolección de datos:** Este artículo se enmarcó dentro de un tipo de investigación cualitativa, analítica y de revisión

documental. Para su elaboración se revisaron en su etapa inicial de estado del arte un total de 55 artículos científicos de investigación, reflexión y revisión a nivel mundial, seleccionados según la pertinencia del tema de investigación inherente a los factores determinantes de la cultura organizacional. La consulta fue realizada a través de los textos y bases de datos especializadas en los idiomas inglés y español EBSCOHost, ScienceDirect, PringerLink, E-brary, J-Store, Harvard Bussines Review, American Management Association (AMA), Elsevier, Scopus, Redalyc, Dialnet y Scielo. Los artículos revisados fueron analizados de manera crítica, comparativa y sistemática, con el propósito de filtrar los de mayor contribución conceptual y metodológica con el análisis de los determinantes de la cultura organizacional y el ambiente empresarial. **Conclusiones:** el estudio de los factores determinantes de la cultura fue considerado de vital importancia para las organizaciones, toda vez que éstos -estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional- desde la perspectiva sistémica empresarial permiten mediante su desarrollo interno, la apropiación de los elementos esenciales y constitutivos,- ambiente, valores, creencias y normas- de la cultura organizacional, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a sus productos/servicios. Se requiere, entonces, la práctica cotidiana de los valores, las normas y los procedimientos corporativos para el fortalecimiento de las relaciones laborales, que al mismo tiempo representan gran importancia para el sistema de interrelaciones de áreas funcionales que buscan maximizar la eficiencia empresarial. (Morelos y Fontalvo, 2014, p.225)

**2.2.2.15** Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) investigaron sobre la Cultura organizacional: evolución en la medición. Cali.

**Objetivo:** Mostrar una generalización del concepto de cultura organizacional y la evolución cronológica en los métodos de medición utilizados en los estudios empíricos que la definen, temática que está introduciéndose fuertemente en Latinoamérica y de la que muchos autores presentan aportes de gran valor en su estudio. **Recolección de datos:** El autor realizó una revisión histórica de los conceptos de cultura a través de estudios internacionales y estudios latinoamericanos, de tal

manera que se valore el progreso académico y los grandes aportes hechos por los autores latinoamericanos al respecto. **Conclusiones:** Existe un consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, et al., 1990; O'Reilly, et al., 1991; Denison, 1996; Martin 2002). El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados. Por consiguiente, este recorrido ha dejado como resultado mejores caracterizaciones de empresas. Es necesario seguir adaptando los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional; cada nuevo investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado. (Cújar et al., 2013, p.189)

- 2.2.2.16** Carro, Sarmiento y Rosano (2017) investigaron sobre la cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales, 33(145), p.352-365

**Objetivo:** El objetivo del estudio fue determinar cómo la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial, aplicado al caso de la industria cerámica en Tlaxcala, México. **Obtención de datos:** La metodología consistió en aplicar los criterios de los modelos de cultura de Denison y de desarrollo sustentable de (Carro et al., 2017), encaminados hacia los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Para ello, se diseñó un instrumento, se aplicó y se realizó un diagnóstico en la percepción de los factores de los modelos a través de un análisis inferencial. **Conclusiones:** Los resultados revelaron que la cultura organizacional influye en las dimensiones social e institucional, concluyendo que es necesario desarrollar estrategias para que las dimensiones de sustentabilidad sean consideradas ejes sustantivos dentro de la cultura empresarial. (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017, p.352)

## **2.3 Bases teóricas**

Las bases teóricas se han realizado a partir de la determinación de las dimensiones de las dos variables que intervienen en la presente investigación. La forma de establecer las variables e indicadores ha sido por desagregación propia, a partir de la lectura de varios autores como Schein, Robbins, Daft, Chiavenato. En este contexto se analizó los aportes de cada uno y se determinó qué características eran las más idóneas para que puedan ser tomadas como dimensiones de la Cultura y el Desempeño. Se presenta la base teórica de lo afirmado:

### **2.3.2 Cultura Organizacional.**

#### **2.3.2.1 *Concepto de Cultura Organizacional.***

Para fundamentar de manera teórica esta variable, se consideró los aportes de varios autores que definen la Cultura Organizacional, como Stephen Robbins (2009), quien expresó “la Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros, el mismo que distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p530).

Una definición más cercana a nuestros tiempos es la de Robbins y Judge (2013) que la refirieron como “sistema de significados compartidos por los miembros, y que distingue a una organización de las demás. La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no el nivel de aceptación” (p. 512). Es decir, es importante debido a que distingue la cultura del respeto a su cargo o función laboral.

Así mismo, Carrión (2007) definió la cultura desde el punto de vista antropológico: “Cultura incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, hábitos y capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la

sociedad. El individuo entra a formar parte de un grupo, aprende su cultura con la experiencia y uso de símbolos” (p.293). Afirmó que todas las organizaciones tienen una cultura específica. En definitiva, “la cultura se refleja en los valores, normas, mitos, ritos, héroes, el lenguaje, símbolos, creencias, comportamientos y las formas de pensar (paradigma) que comparten los integrantes de la empresa, que, además, tienden a perpetuarse en el tiempo” (p.294).

Para Daft (2011), la cultura organizacional es “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (p. 374-375). Además, representa las normas informales, la parte no escrita del sentir de la organización, que encaminan el mejor desempeño del personal, orientados al logro de los objetivos organizacionales. Y agrega, “todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida” (p.375).

Además, consideró que hay dos niveles en la cultura organizacional, en la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, constituye cómo las personas se visten, actúan, cómo se realiza el control y se ha distribuido los niveles de autoridad, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que aplica la empresa, su historia y las acciones que se han implementado en la empresa. Claro que hay elementos invisibles de la cultura que reflejan los valores más profundos, creencias y pensamientos de los que operan en ella (Daft 2011).

Schein (1998), citado por Pedraza et al. (2015), sostiene que la cultura organizacional es “el lenguaje común, categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión; es cómo se pretende comprender, identificar y reconocer el nivel de la cultura” (p.79).

Analizando otro concepto de cultura organizacional, “es una temática de relevancia e importancia desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento de los trabajadores” (Robbins, 2005), citado por (Miquilena y

Paz, 2008). El paso del tiempo ha marcado su impronta a través de los cambios en los diferentes sistemas, como el educativo, social, individual y organizacional; es aquí donde ha habido alto impacto, debido a que, es el referente de producción y crecimiento.

En la misma línea conductora, Schein (1988) introdujo el concepto de “presunciones y creencias”, aquí es necesario explicar de forma clara el significado de cultura para la organización, por lo que expresó el concepto: [...] “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en medio externo ante problemas de integración interna; conjunto de experiencias importantes y significativas, internas y externas que han experimentado e implementado para adaptarse a la organización” (p. 24). Como afirmó Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” [...] (p. 24-25)

Observando los autores de mayor relevancia, encontramos que la cultura significa:

La dinámica del éxito en las organizaciones, la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subcientemente ciertas normas de comportamiento. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 119).

El criterio de Edgar Schein (2012), sobre cultura organizacional fue manifestado así:

“La cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión; la organización debe ser entendida como una micro sociedad con una dimensión cultural y las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante. El análisis de la cultura organizacional es importante porque permite:



a) Comprender cómo un determinado grupo de personas trabaja; b) Comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización; c) Comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas; d) Cuáles son las áreas de cambio, qué pasará si cambio, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa; e) Valorar y responder a los fenómenos de cambio interno. El concepto de cultura es dinámico y evolutivo: Psicología de grupo, Teoría del liderazgo, Psicología social, Teoría del aprendizaje. En esencia la Cultura Organizacional es un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo) al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad”. Para Schein la esencia de la cultura es el resultado del aprendizaje y la experiencia. La cultura no puede ser impuesta o “creada”, sólo puede ser aprendida, (p. 142-145).

Cújar et al. (2013), en su estudio sostuvieron que “la cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad” (p. 350). Como se denota en la postura de estos autores, “las perspectivas varían desde las diferentes orientaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, modelos mentales, entre otros, hasta el rol del gerente o administrador, como forjador de la cultura de las organizaciones” (p.128).

Este concepto de Cultura Organizacional interviene en la productividad, ello ha ocasionado que tenga trascendencia dentro de las organizaciones por lo que se ha tornado objeto de estudio de diversos autores y se ha ido desarrollando desde su surgimiento en los años setenta con Pettigrew (1979), quien describió como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p. 574)

En esta misma línea, Schwartz y Davis (1981), afirmaron: “la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p. 33). Barney (1986), por su parte, afirmó que “es posible convertirla en una ventaja competitiva”. Martin y Siehl (1983) también realizó su aporte en este campo y

explican que “la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal”.

Wilkins (1983) por su parte expresó que “la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres)”. En el mismo sentido, Wilkins y Ouchi (1983) expresaron que “la cultura es difícil de cambiar” y Martin (2002) en su publicación menciona que “las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción”.

Azevedo (2007) citado por Leite (2009), en tanto, se refirió a “la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar”. De esta forma, “la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción” (Soria, 2008).

Para otros autores como Febles y Oreja (2008), quienes consideraron en su obra varios criterios de autores de trascendencia, la Cultura Organizacional se la mira desde dos puntos de vista, uno es el que considera “la organización interna con enfoque de recursos y capacidades, destaca que la competitividad de la empresa, depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y confieran capacidades o competencias distintivas”.

Daft y Steers (1992) en este mismo sentido, concuerdan con Mayoral (1994), en el punto de vista que “el cambio organizativo es cada vez mayor a través del cambio en el entorno de la organización. Al ser el entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa está obligada a cambiar para garantizar su propia supervivencia”, por este motivo Kreitner y Kinicki (1997), plantearon “los beneficios

del desarrollo de lo que denominan cultura adaptativa, destacando el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa”. En idéntico sentido, Hodge, Anthony y Gales (1998), destacan que “la cultura de las organizaciones es por naturaleza dinámica, esto es, cambia de manera natural y evoluciona en respuesta a los cambios que se producen en la organización, los miembros de la misma o su entorno”.

Febles (2008) enfatizó que “en los últimos años se ha hecho de la variable cultura la clave del éxito o fracaso de la implantación y desarrollo de las estrategias, lo cual ha llevado a la definición de la denominada cultura estratégica”, entendida, como “el conjunto de normas y valores de un grupo social que determina sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico”.

En el mismo sentido, no obstante, el cambio cultural es cabalmente posible, coincide Febles con Pümpin y García (1988) en que:

Una cultura conforme a la estrategia perseguida es difícilmente plagiable por la competencia, como consecuencia de los siguientes motivos: a) El conjunto de normas, planteamientos y de valores es el resultado de un proceso de desarrollo de muchos años que poseen los directivos y el personal. b) Los efectos que caracterizan el comportamiento resultan de un proceso de acentuar una cultura y no pueden ser integrados a corto plazo ni con medios financieros, ni tampoco con sistemas y métodos específicos. (p.71)

Esto significa que, la clave para conseguir convertir la cultura en una ventaja competitiva está en acumular recursos muy específicos, de alto valor interno por sus rasgos idiosincrásicos, y en consecuencia poco explotables por terceros, lo que reduce la posibilidad de que erosionen la ventaja competitiva. (Fernández, 1993).

Para Naranjo et al. (2012) la definición de cultura se debe considerar desde un punto de vista diferente, y lo expresa así:

Son muchas las definiciones que se pueden hacer de la cultura organizacional dependiendo del contexto desde el que sea observada, sin embargo, las definiciones apuntan a características comunes que permiten agruparlas en tres niveles (Schein, 1986): el subyacente, en el que se ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias que conforman un conjunto de referencias que pueden ser consideradas como válidas si

tienen la suficiente influencia con el paso del tiempo; el siguiente nivel es el valorativo, comprende las normas, las estructuras, las estrategias, los sistemas, las habilidades y los estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento de un grupo social y, por último, el nivel de las manifestaciones observables, es decir, el nivel donde las prácticas y las estrategias adquieren verdadero significado dando origen a una realidad organizacional dotada de una identidad que la hace diferente a las demás. Todo lo anterior con el fin de integrar y coordinar las conductas que faciliten la eficiencia y la eficacia de la organización. (p. 288)

La revisión de estas posturas teóricas permite a esta autora compartir la información de Edgar Schein cuando afirma que la cultura no puede ser impuesta o creada, es aprendida con el paso del tiempo, puesto que los colaboradores tienen que adaptarse a lo que ya está creado dentro de la empresa. Se necesita que las personas se formen una imagen propia, tanto de él dentro de la institución, como de la colaboración con la organización; los actos que se realicen dentro de la empresa pueden ser comprendidos aunque no sean comunes en otras instituciones porque cada organización tiene su propia cultura; con la experiencia adquirida se puede tomar como ejemplo para situaciones futuras; finalmente enseñar a todos el modo como percibir, pensar y sentir los problemas, por tanto el personal con más tiempo en la empresa, enseña a quien ha llegado, pero siempre liderado por una autoridad para discernir entre lo bueno y lo malo.

### **2.3.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional.**

La revisión del estado del arte en referencia a esta temática, conduce a la autora de la investigación a expresar que ésta se refiere a la forma como las personas llegan y permanecen en una organización y las situaciones sociales que los motivan a buscar lugares donde desarrollar sus conocimientos y alcanzar su estabilidad económica y permanencias, pero no con una visión de pasado, asumiendo que son entes aislados, sino que la concepción actual los enmarca en que se llega a formar parte de un proceso sistemático que debe engranar en lo que ya se encuentra establecido. Al mismo tiempo, hay empresas que su ventaja competitiva la consiguen a partir de sus prácticas de recursos humanos, en sus colaboradores y en una visión de trabajo dinámico de acuerdo a la exigencia de su entorno actual.

Es de esta manera que las empresas necesitan diferenciarse de las demás, es allí donde interviene la cultura organizacional y donde radica la importancia. Aquí surge un criterio de Arnoletto (2010) quien afirmó que “la Cultura Organizacional es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí, refiriéndose a la empresa”, para él “la cultura es muy importante en la vida del grupo. (p. 176)

Se puede decir, entonces, que la cultura organizacional tiene básicamente dos funciones: “una interna, referida a la integración, y una externa, que es la adaptación” Es decir que el empleado una vez que está dentro de la organización se integra a un concepto nuevo que es la cultura de ella, pero también debe adaptarse a ese medio que la considera externa, de acuerdo a los factores que la determinan, por ejemplo: la experiencia en otras empresas, el grado de preparación profesional que haya tenido y finalmente sus paradigmas que motivan a un cambio de mentalidad.

### **2.3.2.3 *Características de la Cultura Organizacional.***

Según Chiavenato (2011) “la Cultura Organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente; mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (p.73).

Chiavenato (2011) presenta seis características principales de la Cultura Organizacional:

- 1) Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias;
- 2) Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas;
- 3) Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia;
- 4) Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes;
- 5) Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte; y,
- 6) Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se

tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, entre otros. (p. 73)

Para comprender mejor las características culturales de cada organización, Robbins y Judge (2013) se permite destacar dos tipos extremos dentro de un *continuum*: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático. Para ilustrar de mejor manera lo antes dicho, identificaron siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura en una organización:

1) Innovación y toma de riesgo: Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos; 2) Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles; 3) Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos; 4) Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización; 5) Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos; 6) Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer; y, 7) Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *statu quo* y no en el crecimiento. (p.551-552)

Schein (2012) también realizó un aporte y establece las siguientes características de la cultura organizacional:

1) Propiedad de una unidad social, independiente y claramente definida; 2) Operan inconscientemente; 3) Define la visión que la organización tiene de sí misma y del entorno; 4) Respuestas aprendidas por el grupo para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna; 5) Son consideradas válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad; 6) El efecto de la cultura está firme, profunda y esquemáticamente engarzado en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente; y, 7) Brinda a sus miembros: una perspectiva integral, un sentido a las situaciones, una perspectiva histórica, una visión de identidad. (p.79)

A partir de los aportes de estos tres grandes escritores del comportamiento humano, se pudo colegir que las características de la Cultura Organizacional son los rasgos propios de cada organización al aplicarla, como las normas internas, mitos, las

creencias, las costumbres, así como los valores que privilegia la organización en atención a los detalles, cómo se forman los equipos de trabajo, así como su filosofía, la estabilidad que ofrece a su personal, entre otras. El cumplimiento permanente de estas condicionantes puede llevar a la empresa a triunfar en mercados competitivos o al fracaso porque su personal no va acorde al dinamismo de la fuerza externa.

#### ***2.3.2.4 Componentes de la Cultura Organizacional.***

La cultura organizacional es la personalidad de la empresa, por esta razón pueden ser de diferente tipo como, por ejemplo: “rígidas o flexibles”, “cerradas o serviciales”, “innovadoras o conservadoras”. Estas características son las que forman la llamada "cultura organizacional". De allí que sabemos que pueden realizarse muchas actividades similares en empresas de una misma actividad, sin embargo, nunca podrá ser igual una con otra por esos rasgos de personalidad que son muy individuales y que vienen dados tanto por sus directivos como por quienes integran la organización.

Según De la Cruz (2000) basado en este esquema, una organización posee tres componentes íntimamente ligados:

Un sistema socio-estructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación); 2) Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folklor organizacional; emblemas, arquitectura, etc.). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales; 3) Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido de la cultura. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema

colectivo de significados, pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. No obstante, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de compartimiento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social. (p.43-45)

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar a la vez creaciones sociales y creadoras de significados. (De la Cruz, 2000, p.43)

### **2.3.2.5 Dimensiones de la Cultura Organizacional.**

Para determinar cuáles serán las dimensiones que se estudiarán a partir de la variable Cultura Organizacional, se ha revisado el criterio de varios autores como por ejemplo lo que nos dice Thompenaar, Gordon, Guillén y Aduna, entre otros. Adicionalmente se analizó a autores como Robbins y Judge, quienes dieron las pautas para el desarrollo mejor de la investigación, a saber:

Thompenaar (1993), citado por Idalberto Chiavenato identificó cinco dimensiones:

1. Universalidad contra particularidad. 2. Individualismo contra colectivismo. 3. Neutralidad contra afectividad. 4. Relaciones específicas contra relaciones difusas. 5. Realización personal contra atribución. En cada una de ellas concentra el criterio sobre el comportamiento del ser humano y lo que realmente él espera de la organización y lo que ella está dispuesta a ofrecerle y hacerlo realmente efectivo. En su mismo libro Chiavenato cita las dimensiones según Horstede (1991), quien observa cuatro dimensiones:

1. La distancia del poder, donde se refiere a la actitud ante la autoridad. 2. La aversión a la incertidumbre que es el deseo de estabilidad. 3. El individualismo en comparación con el colectivismo que se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. 4. Masculinidad en comparación con feminidad se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad.



Para Gordon (1991), ésta es vista “como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que le asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento los que son transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente”. A pesar que las características a enumerar, de una cultura organizacional, es importante observar que esta se encuentra “basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y, externamente, a cómo competir”. (p.397)

Para Guillén y Aduna (2008) las dimensiones de la Cultura son:

1. **Distancia de poder (PDI)**: Se refiere al grado por el cual los miembros de una sociedad aceptan como normal la inequidad humana, en áreas como la del prestigio, la riqueza y el poder; 2. **Individualismo / colectivismo (IND)**: El individualismo se relaciona con las sociedades en las que los lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada quien se preocupe por sí mismo, mientras que, en el colectivismo, los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos, dentro de éstos la vida se desarrolla en una mutua protección a cambio de una incuestionable lealtad; 3. **Masculinidad / feminidad (MAS)**: Esta dimensión refiere la clasificación que una sociedad hace de los individuos en función del género. En una cultura masculina, la sociedad establece roles sociales claramente diferenciados para hombres y mujeres: los hombres se creen deben ser asertivos, fuertes y enfocados al éxito material; mientras que se considera que las mujeres deben ser modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de la vida. La cultura femenina da cuenta de una sociedad en la que los roles sociales correspondientes a los géneros se entremezclan. Por ello, se presume que tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos, delicados y preocupados por la calidad de la vida; 4. **Aversión al riesgo (AV)**: Describe el grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre que representa lo nuevo y lo desconocido que genera el futuro. (p. 2)

Para Robbins y Judge (2017), nos indicó que, a partir de las investigaciones sobre cultura organizacional realizadas, “buscan la manera en la cual los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Apoya las iniciativas?”, sin embargo, hay que observar que el término cultura organizacional es de tipo descriptivo (p.527).

En conclusión, tomando los aspectos fundamentales sugeridos por Robbins y Judge es que se orientó a establecer las dimensiones que se manejaron en la presente investigación; orientadas estas como huella indeleble de lo que afecta al individuo, como son: el medio en que se ha criado, la influencia de la sociedad, el ser ente aislado, compartir con otras personas del mismo o diferente género, y, finalmente cómo enfrenta los problemas. Se genera entonces, el criterio de definir las cuatro dimensiones de la Cultura, siendo estas: Trabajo en equipo, Comunicación Organizacional, Valores organizacionales y Estilo gerencial.

### **2.3.2.6 Elementos de la Cultura Organizacional.**

Giarratana (2008), concordó con lo expresado por Schein (1988), quien distinguió tres niveles que intercalan entre sí, los cuales son:

- a) Nivel 1, Producciones, es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y, en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.
- b) Nivel 2, es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.
- c) Nivel 3, está formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.

El tema de elementos de la cultura organizacional abarca lo que la empresa tiene a su alrededor que se podrían llamar factores externos, es decir que no tiene un control directo porque depende de otras personas como son los clientes, proveedores, competidores, autoridades que crean, modifican o derogan leyes, entre otros; y los que maneja intra empresa, como factores internos. En este último encontramos a los empleados más antiguos que han aportado con las bases de la cultura de la organización; los valores que se constituyen en la base moral de acción de la organización, las creencias cuya base empírica no tiene sustento pero que influye de manera significativa; los tabúes que tiene que ver con el actuar, pero también con la forma de presentación de cada colaborador (forma de vestir); los conocimientos compartidos por los empleados respecto al mejor desempeño de las funciones

direccionadas hacia los objetivos institucionales; la normativa que los rige que es de aplicación basada en la práctica de valores; los símbolos; los ritos que se constituyen en las actividades que se realizan en forma rutinaria, y ceremonias por los éxitos alcanzados por la empresa o empleados; un sinnúmero de mitos , leyendas o historias que narran la historia de la organización y que puede servir de elemento motivante para el mejor manejo de las relaciones interpersonales y por ende el desarrollo de sus funciones (Giarratana 2008).

### **2.3.2.7 Tipos de Cultura Organizacional.**

De acuerdo a lo expresado por Febles y Oreja (2008) han dividido la cultura en cinco tipos:

1) Cultura de participación: Tienen referencia dejar desarrollar al personal a través de permitir autonomía, creatividad e iniciativa individual, motivar para su participación en la creación de objetivos y toma de decisiones; 2) Cultura de compromiso: Se relaciona a situaciones que favorecen el compromiso del trabajador como: la existencia de una preocupación por la satisfacción de los empleados y su motivación, y la importancia otorgada a la identificación del trabajador con los valores y creencias de la empresa; 3) Cultura de adaptación: Las variables asignadas al tercero de los componentes están relacionadas con la adaptación de la empresa y el entorno, como son: destacar la importancia de la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno y favorecer la flexibilidad. Cuando desde la dirección se quiere dotar de nuevas capacidades de adaptación, adquiere sentido valorar la comunicación, la cooperación y la necesidad de asignar objetivos concretos a los empleados para que no existan desviaciones respecto a la planificación del cambio estratégico y se evite la resistencia al cambio; Cultura de formación: Una clara orientación interna, más preocupada por el control de los procesos de trabajo y el funcionamiento interno de la empresa, que de las variables externas. Una cultura en la que se hace especial énfasis en la formación del trabajador (específica para el puesto), denota una orientación a la adaptación de criterios de eficiencia en el trabajo (p.14).

Robbins y Judge (2013), manifestaron la existencia de “una cultura dominante y las subculturas, entendiéndose por dominante la que sintetiza los valores principales y esenciales que comparten los integrantes de la organización y que marca la

personalidad distintiva”. Mientras que, cuando se refiere a “las subculturas tienden a desarrollarse principalmente en las organizaciones grandes para manifestar conflictos o experiencias en quienes se pertenecen al mismo departamento o lugar”.

Clasificaron en culturas fuertes y culturas débiles, considerando como cultura fuerte aquella en que la mayoría de empleados comparten el mismo criterio acerca de la misión y los valores de la organización, se adaptan a ella de forma inmediata, su compromiso de acción es basado en valores; mientras que, si esto no es así o varían mucho, la cultura es débil. En cuanto mayor sea el compromiso de la mayoría de los empleados, se crea un ambiente con un control del comportamiento, por ende, debe disminuir la rotación de personal (p.514-515).

#### **2.3.2.8 Funciones de la Cultura Organizacional.**

Para Carrión (2007) las funciones de la cultura organizacional son básicamente cuatro:

- a) Proporcionar una identidad a sus miembros; b) Facilitar el compromiso colectivo; c) Fomentar la estabilidad del sistema social; d) Normalizar la conducta de los individuos (p.293).

Según Schein, E. (2012) las funciones de la cultura organizativa las define:

- a) Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno; b) Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales; c) En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas; d) Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas (p. 82).

Para Robbins y Judge (2013) la cultura tiene un papel importante en la organización y es necesario definir sus funciones:

- a) Ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás; b) Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; c) Facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual; d) Aumenta la estabilidad del sistema social. (p. 516)

En consideración a estas ideas, se puede afirmar que la cultura es el centro alrededor del cual se ayuda a mantener unida la organización, al mostrar con acciones lo que deberían decir y hacer los trabajadores; además sirve como mecanismo que da una ruta, pero así mismo permite realizar un control, que lleva de la mano las actitudes y el comportamiento de los empleados. Además, la cultura es la identidad de la organización, comprende todos los comportamientos buenos y aquellas reacciones deficientes o regulares de sus integrantes. No es impuesta a sus miembros, sino que el sistema en el que se desarrolla, motiva a que mejore, establezca y afiance en las personas que a conforman.

#### **2.3.2.9 Creación de la cultura organizacional.**

Para Robbins y Judge (2009), la cultura tiene un inicio: “Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se hizo antes y al éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura: sus fundadores, quienes libres de costumbres o ideologías previas, tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño tamaño de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros”. Además, sostuvieron que se crea de tres maneras: en primer lugar, por la contratación de empleados que razonan, sienten y actúan de la misma forma que ellos; en segundo lugar, por la socialización y adoctrinamiento del personal para que se encaminen hacia su manera de pensar y sentir; y tercer lugar, por la influencia de la conducta misma de los fundadores o empleados antiguos sobre los recién llegados que los motiva a motivarse con ellos y a interiorizar sus creencias, valores y suposiciones. “Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura” (p. 558-559).

#### **2.3.2.10 Mantenimiento de la cultura organizacional.**

Para los autores Robbins y Judge (2009)

Fue necesario mantener viva una cultura, una vez que se ha establecido y brindando a los empleados un conjunto de experiencias similares. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso se expulse) a aquellos

que la desafían. En este espacio, hay tres fuerzas que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. (p. 559)

Además, hay factores a considerar antes del ingreso, así:

**Selección.** La meta explícita de este proceso consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso.

**Alta Gerencia.** Las acciones de ésta también tienen un efecto significativo en la cultura, a través del proceso de toma de decisiones de los altos ejecutivos, puesto que ellos establecen normas que se filtran en la organización.

**Socialización.** El proceso de inducción para conocer los factores inherentes no sólo a su puesto de trabajo sino la misión, visión, valores y demás factores que se aplican en la empresa, y; una vez que empiezan a trabajar, continúan aprendiendo el funcionamiento de la organización mediante una aplicación de redes sociales que vinculan con todo el personal y a través de las tres formas: rituales, símbolos y lenguaje. (p.561)

Autores de diferentes épocas sostienen una frase que Einstein, pronunció en diferentes instancias de su vida: “Es una locura pensar que las cosas cambien si las continuamos haciendo de la misma manera.” En esta frase está implícito el criterio que las organizaciones deben motivar a todo el personal a adaptarse a la cultura o a cambiar en conjunto si ello es necesario. Los directivos deben “vender la idea” que el cambio se logra con liderazgo y se torna un reto importante en su carrera dentro de la organización, pues representa la sobrevivencia de la empresa; esto se puede transformar en nueva ventaja competitiva de acción: la flexibilidad de su cultura.

#### **2.3.2.11 *Modificación de la Cultura Organizacional.***

Las organizaciones se encuentran en un entorno cambiante, por ello se obligan a realizar transformaciones internas para poder participar en este mercado que ya no es sólo competitivo, sino que, llevado por la tecnología, ha motivado cambios de estructuras, de formas de negociación y otros que, si no se asumen, determinarán la no participación y desaparición de organizaciones. En este sentido la participación de los

directivos y lo que proyecten como respuesta los empleados, serán los factores que indiquen si están preparados para el cambio de cultura, y sólo permanecerán los que se han manejado con verdaderos valores organizacionales.

David (2013) mencionó que “la cultura de la organización se puede definir como un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación al exterior e integración interior” (p. 159). También afirma, “La cultura de la organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. Los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización” (p. 74)

La capacidad y habilidad de toma de decisiones son la mayores características que debe tener el nuevo líder, de acuerdo a David (2013) “existen infinidad de técnicas que sirven para modificar la cultura de la organización, incluyendo el reclutamiento, la capacitación, las transferencias, las promociones, la reestructuración del diseño de la organización, los modelos de papeles y el refuerzo positivo”; de allí que en las organizaciones “los estrategias deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Se deben identificar y alterar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicas a la estrategia propuesta” (p. 256).

Por su parte, Robbins (2012), sostiene que “la cultura es un sistema de significado compartido que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados y enlista las características de la cultura organizacional”, que se señalan a continuación:

Identidad de los miembros. 	Énfasis de grupo. 	Enfoque en la gente. 	Integración de la unidad. 
Control 	Tolerancia al riesgo 	Criterios de recompensa 	Tolerancia al conflicto. 
Orientación medios – fines. 	Enfoque de sistema abierto. 	CULTURA ORGANIZACIONAL	

Figura 2. Características de la Cultura Organizacional según Robbins  
 Fuente. Libro Comportamiento Organizacional-Robbins (2012)

Cuando revisamos las situaciones que se han dado en el mundo, es necesario mencionar el caso de IBM, cuyo directivo fundador, Thomas Watson, fue conservador en la creación de las reglas o formas de acción, lo que con el paso del tiempo le permitiría desarrollar una cultura fuerte. Esta cultura se podría volver un sistema complejo, sin embargo, así se crean paradigmas que dan seguridad a sus empleados. Pero ¿cuál es la forma para que las empresas sobrevivan en este mundo cambiante?, sin duda el aprender a acoplarse al cambio, y el ser humano como lo indica Charles Darwin en su “teoría de la evolución de las especies”, se adapta precisamente a los cambios de diferente índole que le toque manejar.



En efecto, para Barba (2013) “el diseño de las organizaciones del futuro implica la habilidad para desarrollar e integrar el pensamiento, la acción y la planificación por medio de escenarios que se deben comparar con las condiciones reales. Esto es el diálogo estratégico. La mayor ventaja competitiva en el futuro será de aquellas empresas que pueden aprender más rápidamente” (p. 54).

Sin duda ya tenemos otros factores que debe considerar el directivo actual a más de las TIC, los procesos que pueden ayudar a manejar los costos y la cultura de calidad que debe existir en la organización. En este último punto afirmado, Gaither y Frazier, (2000) enfatizaron “que uno de los factores por el que las empresas pueden lograr calidad para convertirse en una compañía de clase mundial es desarrollar una cultura de calidad en la organización”. Para Robinson (2000) “se debería realizar una auditoría cultural para valorar la cultura actual, realizar una comparación de la misma con la que se desea, y evaluar la brecha para identificar cuáles son los elementos culturales que se necesitan cambiar específicamente” (p.413).

#### ***2.3.2.12 Rol de los directivos en la cultura organizacional.***

Para Trissa Strategy Consulting (2017), “el Consejo de Administración y/o Consejo Consultivo tiene como objetivo, entre otros, orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando, así como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos”.

Acorde al criterio de Robinson, (2000) “El nuevo Director General Ejecutivo puede ofrecer un nuevo modelo de funciones y nuevas normas de comportamiento. Sin embargo, este ejecutivo necesita introducir muy pronto su nueva visión de la organización y cubrir los puestos clave en la administración con individuos que sean leales a esta visión” (p. 414).

Barba (2013) sostuvo “que una técnica que pueden usar los gerentes para promover el cambio en la cultura es promover el conflicto, buscar el desequilibrio persistente, promover el cambio y el aprendizaje de la organización por medio del

desequilibrio” (p. 54). Además, como sugirió Robinson (2009) “La evidencia muestra que hay situaciones en las que un incremento en el conflicto resulta constructivo... Los individuos que desafían el *statu quo* sugieren ideas innovadoras, ofrecen opiniones divergentes, y muestran pensamientos originales” (p.413).

Estos líderes o directivos deben incentivar la motivación en sus subordinados, a través de teorías o esquemas motivacionales; por el lado de los colaboradores debe haber también una madurez psicológica, es decir, actitud mental positiva, factores que deberían conocerse desde la contratación misma del trabajador, sin embargo, en el proceso sólo miramos las cualidades de otro tiempo en el aspirante. Sobre esto, Covey (2003) propuso que la proactividad es “el primer hábito de la gente altamente efectiva” (p. 42). No siempre se tiene la capacidad de contratar a una persona proactiva, sin embargo, cuando surgen los problemas es que se analizan los efectos de inadecuados métodos de contratación; esto llama a sentimientos de pesar entre el personal y más aún en los directivos.

Robinson (2009) consideró que el ambiente de incertidumbre puede transformar en estrés en los trabajadores, por ello va a afectar o malograr de cierta forma su desempeño, así “Cualquier intento para disminuir los niveles de estrés tiene que empezar con la selección de empleados. La administración necesita cerciorarse de que las habilidades de un empleado se vinculan con las exigencias del puesto”, y; agrega que “el rediseño de un puesto también puede ser una forma de reducir el estrés, por tanto, se debe rediseñar los puestos para aumentar el desafío o reducir la carga de trabajo” (p. 415). De la misma forma la administración científica de Taylor aporta cuando afirma que “debe existir un buen ambiente de trabajo para que las personas se sientan a gusto. Esto incluye: buena iluminación, eliminar tiempos muertos, música de fondo, periodos de descanso, áreas verdes, entre otros”.

En este sentido, Werther, Davis y Guzmán (2014), afirmaron “que cuando se implementa en una organización un eficaz sistema de distribución de las decisiones y responsabilidades, es probable que se presente una situación conocida como el *fenómeno de Pigmalión*”. Esta afirmación se origina de una obra teatral de George Bernard Shaw, conocido dramaturgo de principios del siglo pasado, en donde se espera

que las personas actúen en forma correcta en su trabajo basado en la confianza que el directivo demuestre en él, es decir, a mayor confianza, mejores resultados.

### **2.3.3 Dimensiones de la variable Cultura Organizacional.**

#### **2.3.3.1 Trabajo en Equipo.**

Según Robbins y Judge (2013) hace varias décadas cuando comenzaron empresas como la Volvo y la General Electric, se introdujeron los equipos de trabajo en los procesos de producción, en ese tiempo fue muy novedoso, hasta que los empresarios analizaron la conveniencia de formar equipos que respondan por sus actividades y que trabajen en igualdad de condiciones, y quienes no trabajan así ya es una novedad puesto que la eficiencia se ha caracterizado precisamente por esta práctica. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado (p. 310).

Robbins (2013) afirma que la organización que aplica de forma permanente la conformación de equipos, crea un gran potencial para que la organización tienda a generar mejores resultados, sin que ello implique el aumento del gasto; encontramos equipos de diverso tipo, por ejemplo:

a) Equipos auto dirigidos: son para resolver problemas y tan solo hacen recomendaciones, aunque a veces se los utiliza para implementar las mejoras y que se controlen adecuadamente los resultados; b) Equipos transfuncionales: son equipos formados por trabajadores de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea; c) Equipos virtuales: Utilizan tecnología de computación para reunir a sus miembros que están dispersos con el propósito de alcanzar una meta común, son tan ubicuos motivados por la tecnología. Sin embargo, enfrentan problemas de empatía social y menor interacción directa que al estar cara a cara con las personas; por lo que el gerente debe considerar tres situaciones: el grado de confianza, vigilar los avances y que sean socializados en la organización (p.312).

Para la creación de los equipos Robbins (2013) afirmó que se deben considerar que existan:

a) Recursos adecuados: cada equipo depende del apoyo de recursos externos al grupo; b) Liderazgo y estructura: Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la

división de las actividades; c) Clima de confianza: Los miembros confían unos en otros y también en sus líderes; d) Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas: Además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas (p.313).

Para que todo este proceso se pueda ejecutar, es necesario que se realice la formación del equipo, donde se considerará las habilidades de los miembros y su personalidad, esto conlleva, a unir personalidades que puedan ser compatibles y se unan al engranaje que es el trabajo en equipo. Así mismo para asegurarnos de la eficacia que deberá existir en los equipos se deben considerar que esta unión de personas será de acuerdo al propósito y planes comunes; considerando las metas específicas para las que han sido creados; la experiencia en la eficacia de los equipos; los modelos mentales de sus integrantes; qué conflictos podrán surgir por sus personalidades, tomando en cuenta que podrían ser conflictos positivos que motiven o auguren buenos resultados; finalmente que no se llegue a una pereza social, es decir que hayan personas que esperen que el resto haga las actividades y ellos se tornan en meros observadores (Robbins y Judge 2013).

Para Sánchez (2006) “el trabajo en equipo es la realización de actividades colectivas que implica algún grado de interacción, cooperación y coordinación para lograr objetivos comunes, se convierte en el procedimiento básico para que estos equipos funcionen adecuadamente”.

### **2.3.3.2 *Comunicación Organizacional.***

#### **2.3.3.2.1 *Concepto.***

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, sin embargo, dado que involucra al ser humano y su interacción con las personas se la denomina Comunicación Social.

Putnam citada por Shumal (2001), expresó acerca de la comunicación organizacional, como disciplina, “emergió de cuatro tradiciones de la comunicación

en los Estados Unidos: la comunicación del habla (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana”. En otra época (fines de los 70), la misma autora identificó “cuatro grandes familias de intereses teóricos y metodológicos como la política, la retórica, la de procesamiento informativo, y la cultural”. Más tarde, ella junto con Jablin, Roberts y Porter (1989), tomaron la enumeración de Fischer (1982) para “clasificar los presupuestos teóricos de la Comunicación Organizacional en mecanicista o mecánico; psicológico; interpretativo-simbólico, y sistémico”.

Burns y Stalker (1961); Woodward (1965); Lawrence y Lorsch, (1967); enunciados por Collado F. (2001), sostuvieron “que el contingente de la conducta y del diseño empresarial se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos”, así mismo afirman que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (p. 104).

Orozco (1997) manifestó que:

El término denominado como teoría de la comunicación y la comunicación organizacional y que en criterio de la investigadora ha estado influida por la mediación y la audienciación, desarrollándose como necesidad patronal de emplear la comunicación como medio para el mejor funcionamiento de los colaboradores dentro de las instituciones. A la vez y desde el punto de vista investigativo, con lógicas excesivamente empíricas que para nada contribuyeron al desarrollo de una plataforma conceptual seria, que no fuera vista más allá del resultado de los préstamos fundamentalmente de la psicología social o como función de la gestión Administrativa y cuya premisa a decir del profesor mexicano Pablo Casares “tiene que ver con la idea de que lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal a cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aún, anticipar problemas dentro de las organizaciones (p. 116)

La comunicación se ha desarrollado en todos los espacios donde aparece el ser humano, más aún en el ámbito social, por ejemplo, las organizaciones sindicales, dentro de las instituciones de salud, en el caso de las no lucrativas, en los gobiernos

locales y seccionales, donde para ejecutarse los proyectos se debe manejar adecuadamente la comunicación organizacional.

De otro lado, el auge ante la competitividad provocada por el neoliberalismo, la globalización y la revolución tecnológica de la información, demanda un nivel de operatividad en las investigaciones que tienen por objetivo ofrecer información para la toma de decisiones, acentuando su carácter instrumental, prevaleciendo los intereses aplicados sobre los teóricos en detrimento de la producción científica, la cual es reducida, dispersa y fragmentada. En paralelo, la diversidad de matrices teóricas y referentes en las ciencias sociales, humanísticas, de la administración y no pocos puntos coincidentes con la teoría de la comunicación social que de alguna manera se ha tratado de señalar, la hacen un área con vocación transdisciplinar, lo que no significa, la disolución de sus objetos en los de las disciplinas que la bordean y atraviesan, sino más bien la construcción de articulaciones, mediaciones e intertextualidades para diseñar su especificidad. (Barbero, 1992)

Al respecto Casares (1991) manifestó

Se puede señalar que “tanto en la comunicación organizacional como en el estudio académico de la comunicación social, se ha pasado por etapas similares en cuanto al enfoque comunicativo: de los medios masivos de comunicación, en los años sesenta, tanto en el análisis crítico de los medios y su manejo (políticas de medios) como en el uso de los medios de comunicación en las organizaciones (publicaciones, videos, entre otros); a la comunicación a nivel grupal e interpersonal, en los años setenta (los análisis de la cotidianidad en las organizaciones o en las comunidades); para llegar a análisis más completos en los que el concepto de cultura ocupa un lugar fundamental, en los ochenta”. (p. 77)

Así mismo, hay muchos estudiosos que enfatizaron sobre el criterio de comunicación, así:

No obstante, no se puede negar el desarrollo teórico particular y los aportes conceptuales y metodológicos de estudiosos de esta esfera, fundamentalmente en países desarrollados, que han ido imponiendo y delimitando su objeto de estudio, principios, categorías y campos profesionales de actuación. Eso, a su vez implica un desafío en tanto no pueden

ser miradas homogeneizantes para países con otros contextos socioeconómicos, políticos y culturales, sobre lo cual han advertido, estudiosos latinoamericanos Orozco, (1997), Kaplún, (2000), Baccin, (2003), Kunsch, (2003).

Saladrigas (2005) involucra ya los derechos de las personas en su apreciación sobre la comunicación, e indica:

Desde bases éticas se impone involucrar uno de los derechos humanos básicos, el derecho a la expresión, toda vez que la libertad de expresión en los ámbitos de trabajo ha sido particular e históricamente afectada por los procederes gerenciales autoritarios y verticalistas. Se asume el criterio, por tanto, que mucho queda por hacer en este sentido y aunque quizás no esté en las agendas investigativas internacionales y nacionales, no es ocioso detenerse a reflexionar al respecto. Las futuras generaciones de comunicadores sociales nos lo agradecerían.

#### **2.3.3.2.2 *La comunicación formal.***

Respecto a esta temática, Díaz y Guzmán (2014) sostuvo que “en la medida en que las relaciones sociales se manifiestan y son producto de los canales de comunicación existentes, el estudio del flujo informativo en el interior de la organización permite distinguir los esquemas formales e informales”. Así mismo, considera que “en la práctica la comunicación formal es la que ofrece las líneas del organigrama, aporta una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización” (p.20).

#### **2.3.3.2.3 *Tipos de comunicación interna.***

Para Robbins y Judge (2013) “la comunicación puede ser descendente cuando fluye de un grupo u organización hasta un nivel inferior y ascendente cuando fluye hacia un nivel superior del grupo u organización, cuando se la utiliza para dar retroalimentación a los jefes”. Para los autores hay otra división “lateral cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente”.

Para Díaz (2014) la comunicación tiene dos sentidos:

Descendente, es la que por lo general caracteriza a las instituciones, se sustenta en una línea jerárquica, y en la estructura piramidal del organigrama, esencialmente envía órdenes a los subordinados relacionadas con el trabajo, y persigue adoctrinar a los miembros, para que asuman los objetivos de la organización. Aunque no siempre sea eficaz predomina este tipo de comunicación en las empresas e instituciones. La comunicación ascendente, fluye desde abajo hacia arriba y encuentra siempre barreras que hacen necesaria la institucionalización de la comunicación de retorno. La comunicación horizontal, en cambio, es el resultado de la comunicación entre las personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. Es normalmente una comunicación espontánea, lo que busca es la posibilidad de coordinación entre las personas y actividades de la organización (p.23).

Por lo expuesto, resulta imprescindible para el éxito de la organización, prestar atención a todas las formas de comunicación, pero la horizontal y la ascendente deben ser tenidas en cuenta. Los canales de comunicación son determinantes en la consecución de los objetivos, por lo que se necesita la formalidad de los mismos para evitar la pérdida y distorsión de la información. “La forma en que la organización se estructura determinará la facilidad y la disponibilidad con la que ciertos miembros transmiten la información” Díaz y Guzmán (2014, p.23).

En referencia a otros tipos de comunicación, Robbins y Judge (2013), mencionaron la comunicación oral como son los discursos, discusiones personales y grupales. La ventaja es la rapidez y la retroalimentación, si el receptor no entiende el mensaje el emisor puede detectarlo de forma inmediata y corregir a la brevedad. “La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla desde estos”.

Para Robbins y Judge (2013), “la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos”. Para estos autores, “la comunicación no verbal que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que



se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor”.

Para Díaz (2014) la “comunicación verbal se realiza a través de la palabra, puede ser oral o escrita, en función de las vías utilizadas”. Afirmó también que la “comunicación oral es más eficaz y de mayor vigor, producto de la relación que establece sujeto-sujeto. No se puede suplir con ningún otro, mientras que la comunicación escrita demanda la presencia de un soporte gráfico como canal o vehículo de comunicación” (p. 24).

#### **2.3.3.2.4 Elección del canal de comunicación.**

Díaz y Guzmán (2012) consideró que, de acuerdo a su dirección, los canales se clasifican en:

- 1) Canales verticales descendentes: Proviene de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención;
- 2) Canales verticales ascendentes: Se basan en la necesidad que siente todo humano de expresarse, y la necesidad que tiene el jefe de obtener información acerca de los intereses y resultados del trabajo de sus subordinados. (p.22)

#### **1.3.2.3 Valores Organizacionales y Actitudes.**

Para hablar sobre valores es necesario hacer un análisis previo de las actitudes del ser humano, puesto que su respuesta a veces no es con palabras sino con actos que dicen lo que realmente piensa.

##### **1.3.2.3.1 Actitudes.**

Las actitudes son reacciones corporales que se expresan cuando una persona vive una situación que le causa mucha alegría como cuando digo “me gusta mi empleo”, es decir es favorable; o, de disgusto como cuando se afirma “ese cliente me trató mal”.

Para las organizaciones las actitudes del personal son importantes debido a lo que realmente contiene su comportamiento, porque una mala actitud siempre tendrá una causa. Cada uno tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional

motiva a poner más atención a un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales que pueden ser evaluables como positivas o negativas que puedan favorecer el mejor ambiente laboral.

Con énfasis en este tema Drucker (1999) definió seis factores clave para la productividad personal de los trabajadores del conocimiento:

El trabajador del conocimiento debe ser capaz de responder a la pregunta “¿Cuál es la tarea?” Debe ser responsable de su trabajo. Eso significa que tiene que gestionarse a sí mismo. La innovación continua es parte del trabajo. El aprendizaje continuo es parte del trabajo, como también lo es enseñar. La productividad no es una cuestión de cantidad de resultados. La calidad es, al menos, igual de importante. El trabajador del conocimiento ha de querer trabajar para una determinada organización y, para ello, la organización debe considerar que el trabajador es un activo, no un coste. Así que, sea que se trabaje por cuenta propia o para una empresa, en el mundo actual se necesita potenciar la capacidad de ser autónomo a través del conocimiento de sí mismo. La sociedad demanda trabajadores del conocimiento que, además de hacer bien lo que saben hacer bien, sepan gestionarse a sí mismos, definiendo sus propias tareas y concentrándose en las que son más importantes en cada momento. En resumen, depende de cada persona hacerse un lugar en el mundo del trabajo y de ser capaz de aportar valor en una vida laboral que bien puede durar unos 50 años.

Para Robbins y Coulter (2014) las actitudes “son declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos; en términos prácticos, las actitudes reflejan cómo se siente un individuo en relación con algo”. Hace el mismo análisis de los tres componentes, pero agrega el criterio que “no hace falta decir que los gerentes no están interesados en todas las actitudes de sus empleados; les preocupan sobre todo aquellas que tienen relación con el trabajo; como son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional” (p. 449).

#### ***1.3.2.3.2 Valores Organizacionales.***

Los Valores organizacionales son parte importante del desenvolvimiento de las organizaciones por ello se ha tomado el criterio de Robbins (2009) quien consideró el criterio:

Los valores representan convicciones fundamentales de que, a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Todos tenemos una jerarquía que constituye nuestro sistema de valores y que se puede observar en la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

Son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que “debe ser”. Estas ideas no están libres de valores, sino que, por el contrario, contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto, así como de las preferencias por ciertos comportamientos o resultados sobre otros; que nublan la objetividad y la racionalidad, influyen en las actitudes y en la conducta (p.530).

#### ***1.3.2.4 Estilo Gerencial.***

Cuando se habla de este tema a nivel gerencial o grupo staff de la empresa, no se puede dejar de nombrar a Mintzberg (2003), investigador de la Administración, quien, a través de la recopilación de información, mediante entrevistas con gerentes, ha establecido los roles que éste debe tener para que su empresa tenga una dirección adecuada y contar con el apoyo de todos sus miembros. Una idea más clara su apreciación, se proyecta en la siguiente figura:

Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
<b>Interpersonal</b>		
Figura de autoridad	Jefe simbólico: obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.	Recibir a los visitantes, firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
<b>Informativo</b>		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contratos personales
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
<b>De decisión</b>		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato

Figura 3: Roles del Gerente según Mintzberg

Fuente. ADMINISTRACIÓN, Robbins Stephen / Coulter Mary (2005). Pág.10-11

El criterio de Katz (1974), desde su profundo conocimiento de la materia, establece que cualquier persona que se dedique al management, “debería identificar las habilidades directivas básicas”, agrupándolas en tres categorías:

Técnicas: aquéllas desarrolladas para originar competencias en una tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se descende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos.

Humanas: comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar

con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental en razón que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.

Conceptuales: definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas, la importancia de esta función crecerá a medida que se alcancen niveles más altos en el organigrama.

Del mismo modo, Katz (2014), estableció las habilidades directivas que podrían ser adquiridas y no sólo por los directivos, sino por quienes se perfilen ocupar cargos de relevancia en la organización. Consideró que éstas evolucionan con el paso del tiempo, motivadas por los cambios que se producen alrededor de la organización y también de los que tienen lugar en su interior. Se desarrollan habilidades para lograr transformaciones, con adaptación, que lleve de la mano a buenos directivos que quieran actualizar sus habilidades a través de un entorno de mejora continua; donde se podrían evaluar también las habilidades conceptuales.

En consideración a lo antes dicho, es importante traer al análisis la propuesta de Mc Gregor (1960) quien señaló la existencia de dos estilos de dirección de acuerdo al comportamiento de las personas, a saber: “Para las personas X que tienen aversión para el trabajo, quienes deben ser controlados y observados para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa, puesto que prefiere ser dirigidos, y no asumir responsabilidades”. Estas personas se conocen como perezosos, porque buscan únicamente su beneficio personal que gira alrededor de su seguridad y el dinero que reciba por su trabajo. Aquí el problema mayor es lograr que trabajen y por ende requiere de mayor desgaste de directivos por hacer cumplir las tareas de cada uno.

Mientras que en las personas Y, “se observa que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí, por tanto, no es necesaria la coacción, fuerza o amenazas”. Encontramos en este grupo a quienes están comprometidos con la organización, hay

motivación para seguir adelante en acciones de mejoramiento, colaboran asumiendo mayores responsabilidades que se orienten a los objetivos, en general son las personas ideales en la organización.

El siguiente esquema, de manera gráfica explica los argumentos expuestos.

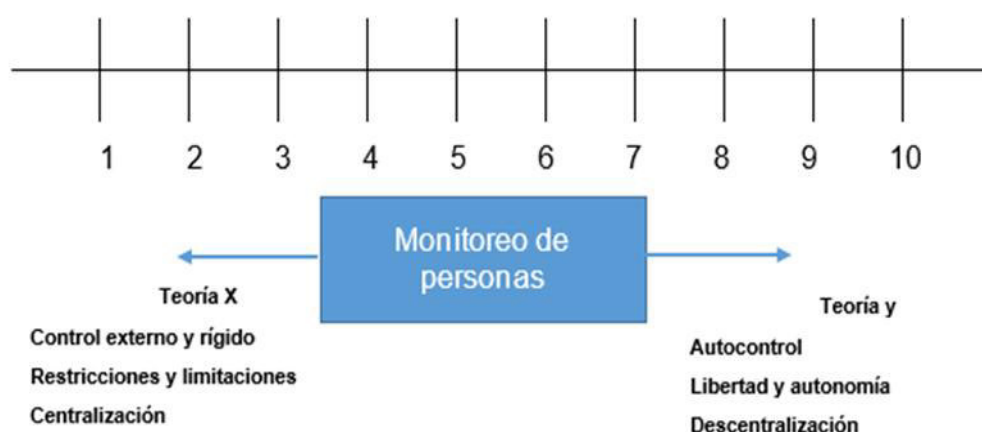


Figura 4. Representación de la teoría de Douglas Mc Gregor (1960)  
Fuente. Camilo Guzmán-tesis maestría 2016

En el mismo sentido, Alles (2011) sostiene que “todo gerente debe tener un estilo de delegación” y utiliza el término *Empowerment*; afirmó que “el concepto al que ella se refiere es delegar autoridad, a partir de la confianza mutua y visión compartida; de este modo se aumenta el sentido de responsabilidad y se reemplazan las jerarquías por modernos equipos auto dirigidos”. Para ella, “la empresa nace como una actividad con fines de lucro y requiere siempre el liderazgo de un emprendedor”; afirma que “el emprendedor cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y rendimiento a zonas de alta productividad y mayor rendimiento”.

### 1.3.3 Gestión del Desempeño del Personal.

Hablar del desempeño del personal implica centrar las ideas en evaluar lo que efectivamente realizó una persona en cierto espacio de tiempo, y, a partir de aquello, concretar decisiones respecto a cada empleado; como lo afirma Loufatt (2012), que históricamente fue vista como elemento clave relacionado al castigo, la punición, entre otros. Cuando en realidad se trata de corregir, mejorar, solucionar las debilidades del personal y maximizar las potencialidades del trabajador. Sin embargo, cuando se trata

de la gestión del desempeño se orienta los criterios al proceso administrativo como tal, basado en la planificación a corto y largo plazo, la organización de los recursos humanos, la dirección como tal o toma de decisiones y el control. Por ello se ha considerado necesario actualizar los conceptos y aplicarlos a la vida empresarial.

### **2.3.3.1 Concepto.**

Para Chiavenato (2009) “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo, con menor esfuerzo y conflicto”. Muchos de los “objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano” (p.532).

Continuando con el criterio de Chiavenato (2009), es necesario entrar en el término de empleabilidad, aquí su afirmación:

Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros. Este autor, se refiere a este tema como el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. Afirma que la evaluación es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objetivo de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo; también afirma que consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. Y se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

Ésta se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir a alcanzar el éxito.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las

personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. (p.345)

Cuando observamos que el personal debe ser evaluado, surge la interrogante, sobre cuál sería el sentido de realizar una evaluación del desempeño, porque hay varios criterios al respecto: 1) El ofrecer recompensas al mejor desempeño y que esto sirva de ejemplo para el resto, puesto que puede consistir en oportunidades de ascenso, mejores sueldos, entre otros, o despidos también cuando no se cumple. 2) Permite la oportunidad de realizar una retroalimentación de los aciertos y errores cometidos encaminados a una mejora laboral. 3) El empleado conociendo sus puntos fuertes puede desarrollarlos mejor para lograr grandes resultados. 4) Al ser evaluado por sus relaciones interpersonales, tomará otra actitud frente a sus compañeros. 5) Puede mejorar su información respecto a lo que las personas perciben de él y corregir actitudes. 6) La institución podrá conocer el potencial que tenga el empleado para desarrollarse. Y 7) Sirve como asesoría al personal para que puedan hacer correctivos de su desempeño o buscar capacitación si lo amerita (Chiavenato 2009, p.349)

Cuando se crea la necesidad de realizar la evaluación del desempeño, se debe establecer cuáles serían los beneficios que se podrían lograr, para ello, habría que considerar el criterio: 1) La evaluación debe considerar el cumplimiento de los objetivos durante el tiempo que ha mediado entre la última realizada. 2) Se evaluará el desempeño del personal, mas no la parte subjetiva de él. 3) Se debe realizar un consenso respecto a la evaluación, es decir los dos deben estar de acuerdo, aunque ello signifique un llamado de atención. 4) Está orientada a mejorar la productividad del colaborador en la organización, concediendo los insumos para lograr la eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2009). En el mismo sentido se pregunta ¿quién debe evaluar el desempeño? Existen varios criterios como el que dice que debe ser el jefe inmediato, otros el gerente, o a más del jefe inmediato el equipo con el que labora, o más personas que tienen relación directa con el trabajo, como podría ser la evaluación de 360 grados.

Posteriormente, Chiavenato (2011) agregó en su concepto el término “dinámica a la evaluación del desempeño, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad”.



Representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa; es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros. Es por ello importante precisar que el empleo adecuado de la evaluación del desempeño, es sinónimo de: 1) Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal; 2) Propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo; 3) Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo; 4) Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas; 5) Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional; 6) Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios. (p.207)

En los últimos años de su carrera, Drucker (2005) concentró más su investigación en el estudio de la gestión personal que en la gestión empresarial, lo que “le permitió concluir que la autogestión sería totalmente necesaria para los trabajadores del conocimiento del siglo XXI”. Decía que, “dado el aumento de la longevidad del ser humano y la cada vez más insegura situación de los empleos, los individuos debemos ser conscientes de cuáles son sus valores y fortalezas, qué puede aportar, y cómo puede mejorar su rendimiento”. Sin embargo, para Robbins y Judge (2009) “el desempeño laboral se enmarca con las actitudes del trabajador”, pero el CO (comportamiento organizacional) “reclama la atención para un número muy limitado de aquellas actitudes, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo”. En este aspecto “se encuentra satisfacción en el trabajo, que se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”.

Se concluye que una persona con alta satisfacción en el trabajo mantendrá emociones positivas en la organización, si no fuera así tendría negativos. Cuando se analiza el grado de involucramiento en las actividades a realizar, es cuando la persona se identifica con lo que hace, es decir no requiere de esfuerzo, sino que al ser agradable lo hace con mejores resultados y esto se traduce en un mejor ambiente de trabajo. Se puede concluir también que existen compromisos efectivos que son cuando se aplican valores en la ejecución de tareas; compromiso para continuar cuando se siente bien

remunerado; y, compromiso normativo cuando siente que por razones morales debe continuar en la organización.

Para Loufatt (2012) “la evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales”. Considera que la evaluación del desempeño debe incluir “las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad obtenidos en su trabajo”. Así mismo, según el criterio de Werther et al. (2014), “la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; es decir, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa”.

### **2.3.3.2 *Involucramiento en el trabajo.***

En referencia a este aspecto, Robbins y Judge (2013) lo definieron como “la satisfacción laboral, que mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal”. Para los autores, “los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan”. Se puede concluir que los altos niveles de involucramiento laboral y la facultación psicológica se relaciona positivamente con el desempeño, lo que ayuda a disminuir el nivel de ausentismo y de renuncia (p.70).

Para Robbins y Coulter (2014) los empleados “con elevado involucramiento tienen pasión por su trabajo, están profundamente conectados con él; en contraste, aquellos que no se involucran con su labor se limitan a hacer acto de presencia en el trabajo, pero carecen de energía y entusiasmo” (p.448).

Un estudio global realizado entre más de 12000 trabajadores, encontró:

Que los factores siguientes contribuyen al involucramiento del empleado: respeto, tipo de labor, equilibrio entre vida laboral y familiar, buen servicio al cliente, pago base, compañeros de trabajo, beneficios, potencial de desarrollo profesional a largo plazo,

oportunidades de aprendizaje y progreso, flexibilidad laboral, oportunidades de ascenso y pagos-bonos variables. (Robbins y Coulter, 2014, p.450)

### **2.3.3.3 *Compromiso organizacional.***

La afirmación de Robbins y Judge (2013) acerca del “compromiso organizacional de un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y si desea continuar perteneciendo a ella” (p.529). La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el “apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como el estándar de oro del compromiso de los trabajadores”. Afirmó también que “hay relación positiva entre compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no muy alta. En el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, ausentismo y rotación del personal” (p.530).

Así mismo, Robbins y Judge (2013) afirmó que “los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad organizacional”. Por otro lado, “los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general” (p.527).

### **2.3.3.4 *Tipos de evaluación del desempeño.***

De acuerdo a la revisión de la literatura sobre el tema, se encuentran aportes de varios autores que explicitan varios tipos de evaluación del desempeño. Consecuentemente, para Werther et al. (2014) la importancia de esta evaluación “ha impulsado la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado realiza su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado hasta el día de su evaluación”. Afirmo que:

La mayoría de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que padecen otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas. Tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de

cambiar lo que ya sucedió. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si sus esfuerzos se dirigen hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. En este caso, es necesario precisar las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común, que son: a) Escalas de puntuación: calificación subjetiva en escala de bajo a alto; b) Listas de verificación: selección de enunciados que describen el desempeño, realizado por el supervisor; c) Método de selección obligatoria: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, positivas y negativas; d) Método de registro de acontecimientos notables: bitácora llevada por el supervisor donde registra hechos importantes del desempeño; e) Estimación de conocimientos y asociaciones; f) Método de comparaciones pareadas: el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo; g) Métodos de evaluación comparativa: evaluación en grupos comparando el empleado con el resto de compañeros; h) Escalas de calificación conductual: comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos; i) Método de verificación de campo: un representante de Talento Humano pide opinión sobre el desempeño, hace un resumen y luego participa en la entrevista; j) Establecimiento de categorías: clasifica a empleados en una escala de méritos; k) Método de distribución obligatoria: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones; y, l) Método de comparación contra el total. (Werther et al., 2014, p.311)

Para Werther et al. (2014) existen métodos de evaluación con base en el desempeño futuro, entre los que encontramos:

a) Autoevaluaciones: cada empleado se autoevalúa, pudiendo ser una técnica muy útil, es menos probable que se presenten actitudes defensivas; b) Administración por objetivos: es establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización; c) Evaluaciones psicológicas: evaluar el potencial del individuo y no determinar su desempeño anterior; d) Método de los centros de evaluación: Se basa en apoyar a los administradores de capital humano en la selección de los candidatos idóneos para ocupar un nuevo puesto; e) Método de escalas gráficas o por conceptos: con base en factores de evaluación previamente definidos y graduados, que son cualidades valiosas que debe ostentar el personal que se desea evaluar; f) Sistema de evaluación de 360 grados: es un sistema en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor. (p.312)

Respecto a este último método, se puede decir que se comenzó a utilizar en la década de los 90, de manera primordial orientado a evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Es un recurso que está orientado a que diferentes personas (las que son clientes internos) de diferentes áreas laborales y de fuera que mantienen contacto laboral con el funcionario y puedan emitir criterios sobre el desempeño de ese individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta iniciativa de evaluación tiene como característica principal permitir que la información proporcionada por los evaluadores se utilice de muy diferentes maneras, por ejemplo, para mejorar el desempeño individual o del grupo y, así como también, maximizar los resultados integrales de la empresa.

Chiavenato (2011) al respecto, sostuvo, que este tipo de evaluación tiene las siguientes ventajas:

a) el sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas; b) La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma; c) Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo; d) como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista; e) La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. Sin embargo, también presenta algunas desventajas, como: a) el sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones; b) La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos; c) puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista; d) el sistema requiere de capacitación para funcionar bien; e) las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras. (p.207)

Un sistema de evaluación bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, no obstante, Robbins (2013) aporta otros métodos de evaluación que pueden ser considerados:

Los métodos a) Ensayos escritos: método básico donde se debe redactar las fortalezas, debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, y referir sugerencias para que mejore; b) Incidentes críticos: el evaluador debe informar en el formato los incidentes destacables y los no gratos del empleado (trabajo bueno y malo importante); c) Escalas

gráficas de calificación: se evalúan varios aspectos como cantidad y calidad del trabajo, los conocimientos para desempeñar su cargo, la cooperación, la puntualidad y la iniciativa, todos estos factores son cuantificables en una escala; d) Escalas de calificación basadas en el comportamiento: el evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo, se combinan los incidentes y las escalas; e) Comparaciones forzadas: se evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados, las dos más utilizadas son la grupal y la individual: Clasificación grupal requiere que el evaluador coloque a los trabajadores en una clasificación particular y la clasificación individual ordena a los trabajadores del mejor al peor. (p.320)

En coherencia con el planteamiento anterior, Robbins y Coulter (2014) aportaron algunas sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño, así encontramos:

Método: 1) Uso de múltiples evaluadores: a medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa, al igual que la probabilidad de que el trabajador acepte la retroalimentación como válida; 2) Evaluación selectiva: los evaluadores únicamente califican a los empleados en aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia; 3) Capacitación de evaluadores: Se capacita a los evaluadores para que sean jueces más precisos; 4) Dar a los trabajadores el proceso debido: se notificarán de manera adecuada, se pueden presentar pruebas de descargo para justificar un actuar, la decisión final se basa en el análisis de las evidencias. (p.458)

Habiendo analizado los criterios de diversos autores respecto a la evaluación del desempeño, se puede concluir que no existe un método perfecto, todo puede ser perfectible en el tiempo, sin embargo, hay evaluaciones que pueden adaptarse a la empresa, y, lo que sí se tiene claro es que en el momento que las funciones son diferentes, esto implica que, no todos los parámetros medirán lo mismo en cada persona. De allí que se puede colegir que empresas como las que se ha realizado la presente investigación, también deben definir una modalidad que asista o contenga las condiciones que se requieren, por ser de trascendencia en el medio.

### **2.3.4 Dimensiones de la variable Gestión del Desempeño.**

Para establecer las dimensiones de la variable desempeño, que van a ser parte de la presente investigación, se revisó el criterio de autores como Robbins y Judge (2017) quien al respecto afirmó: “la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados respecto de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares; por tanto, es de carácter evaluativa” (p.528). Basada en este criterio, se estableció las dimensiones del desempeño: Eficiencia, satisfacción laboral, productividad y rotación y recompensas.

#### **2.3.4.1 Eficiencia.**

Chiavenato (2006) se refiere a la eficiencia como una relación entre costo y beneficio, así mismo, expresa que:

El término se ocupa de los medios, de los métodos y los procedimientos más indicados que deben estar debidamente planeados y organizados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. No se ocupa de los fines sino de los medios, hacer bien las cosas para que los costos sean menores es un claro ejemplo de sus expresiones. (p.205)

Años más tarde, Chiavenato (2011) expresó que:

Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos; en términos económicos la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas; entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. No se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. (p.207)

En la eficiencia se observa factores como: atención a cuidar los recursos, mejor utilización de los equipos, hacer las actividades de forma correcta, resolver problemas que se presenten, cumplir de forma oportuna con las tareas y obligaciones, capacitar al personal, entre otros.

En el campo amplio de la Administración, los autores expresan lo siguiente:

- a) Según Chiavenato (2013) “eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”.
- b) Para Poontz y Leihrich (2010) “la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.
- c) Para Robbins y Coulter (2014) “la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión”.
- d) Para Da Silva (2008) “la eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”.

Asimismo, hay autores más contemporáneos como Rodríguez y Sarmiento (2017) quienes refieren sobre la eficiencia que tiene su origen en el término latino *efficientia* y hace referencia a “la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado”.

Se podría nombrar muchos autores cuyos criterios tienen semejanza, sin embargo, se observa que todo gira alrededor del logro de resultados en el menor tiempo posible, satisfaciendo las necesidades de los clientes, utilizando los recursos necesarios y logrando un producto final que pueda ser mejor valorado frente a la competencia.

#### **2.3.4.2 Satisfacción laboral.**

Al abordar sobre las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, porque se traduce en un sentimiento positivo acerca de una actividad laboral que se deriva de la evaluación de sus características. Como definen Robbins y Coulter (2014) “la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo”.



Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral. Estos autores nos dicen que hay niveles de satisfacción de la fuerza laboral, relaciones entre satisfacción y varios factores, por ejemplo:

1. Satisfacción y productividad: Se puede afirmar con cierta certidumbre que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte, las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores satisfechos, sin embargo, este criterio no está científicamente comprobado.
2. Satisfacción y ausentismo: No existe una correlación sólida, sin embargo, parecería lógico que los empleados insatisfechos sean más propensos a faltar al trabajo, pero existen otros factores que afectan la relación.
3. Satisfacción y rotación de personal: los resultados de las investigaciones evidencian que esta relación es más fuerte, los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los trabajadores insatisfechos. La investigación sugiere que el nivel de satisfacción es menos importante como predictor de la rotación en el caso de los empleados con rendimiento sobresaliente porque, por lo general, la organización hace todo lo posible por retenerlos: aumentos de sueldo, reconocimiento, más oportunidades de ascensos, entre otros.
4. Satisfacción laboral y satisfacción del cliente: Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. En las organizaciones de servicio, la retención y pérdida de clientes dependen mucho del trato que éstos reciben de parte de los empleados de primera línea. Los empleados satisfechos son más proclives a mostrarse amigables, optimistas y sensibles, rasgos muy apreciados por los clientes; y, como los trabajadores satisfechos son menos propensos a abandonar sus empleos, aumenta la probabilidad de que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio más experimentado.
5. Satisfacción laboral y mal comportamiento en el lugar de trabajo: Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, terminan por expresarlo de alguna manera, el problema estriba en la dificultad de predecir cómo lo harán. Algunos podrían renunciar, otros utilizando su tiempo de trabajo para jugar en sus computadoras, otros podrían agredir verbalmente a sus compañeros. Para los gerentes es mejor cortar esta insatisfacción que tratar de arreglar los problemas o tratar de estar delante de lo que podría hacer un trabajador. (p. 450-452)

Estos autores desagregan los tipos de satisfacción que podrían existir en la organización, criterio con el que se coincide puesto que, la satisfacción de un empleado se deriva en satisfacción de otras personas y también se debe pensar en función de aquello. Sin embargo, la consecuencia a partir de esa satisfacción laboral del empleado tiene tanta trascendencia que, puede ser un factor determinante del éxito o fracaso de una empresa.

#### **2.3.4.3 Productividad.**

La productividad ha sido considerada como el factor más importante en el futuro de las organizaciones, puesto que el ser humano es el principal apoyo para el progreso. Dentro de este concepto encontramos la eficiencia, eficacia, el compromiso laboral y la motivación que deben permanecer en el actuar del empleado para que pueda ser útil a la empresa y llegar a ese grado de satisfacción recíproco.

Eficacia: Chiavenato (2011) afirmó que “es una medida normativa del logro de resultados; en términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona”. Cuando el administrador “utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, verificar si las cosas están bien hechas” como debe ser, es cuando de verdad se ocupa de la eficacia. En tal sentido, Likert (2015) al analizar la eficacia “considera factores como variables intervinientes que conducen a la eficacia administrativa, como calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza, interés, motivación, lealtad, desempeño, comunicarse abiertamente en la organización, interactuar de manera eficaz y llegar a decisiones adecuadas”.

Compromiso laboral: En palabras de Chiavenato (2011)

La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado las fortalece

mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. (p.203)

Motivación: Para Robbins (2014) “la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.506). Chiavenato (2011) sostuvo que “motivo es el impulso de una persona a actuar de determinada manera, da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo o interno, por los procesos mentales del individuo” (p.41).



*Figura 5.* Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones  
*Fuente.* Libro Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones.

Revisando otros aportes acerca de la productividad, la Organización Internacional del Trabajo (2015) afirmó: “La productividad laboral mide la eficiencia con que un país utiliza los insumos de la economía para producir bienes y servicios, y ofrece una medida del crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida de un país” (OIT, 2015). Es decir, las empresas estudiadas realizan acciones que no solo contribuyen en la productividad propia, sino que de alto grado contribuye a la medición de la productividad país, más aún, cuando la materia prima hoy se vuelve

escaza, puesto que, hay dos factores claros que les afectan: uno, el cambio climático hace que las especies se alejen de las costas, por tanto, se deba invertir más en aprovisionamiento para la gestión de pesca, y; dos porque para prevenir la extinción de las especies, en el Océano Pacífico, se ha instaurado vedas que consisten en meses (actualmente 3 en el año) que la flota pesquera no puede realizar faenas de pesca, sin embargo flotas como las chinas, transgreden estos acuerdos y realizan sus faenas todo el año; ahora encontramos especies de tamaños pequeños porque no se les da tiempo de crecer.

#### **2.3.4.4 Rotación y recompensas.**

Chiavenato (2011) definió la rotación como:

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un período determinado. Casi siempre se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materia prima, equipos, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, entre otros. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de ella. Por otro lado, “exporta” al ambiente externo los resultados de sus operaciones y sus procesos de transformación en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, entre otros. (p.206-207)

Un problema que surge en las organizaciones es precisamente establecer las causas por las que su personal tiende a preferir a otras organizaciones; ocasionando esto un problema que debe ser resuelto por Talento Humano para mejorar el proceso de selección. En un aspecto diferente, hay una apreciación o un punto de vista un tanto real en el que se dice que los individuos cambian por el exceso de rutina en su trabajo,

por lo que una alternativa consiste en que el cambio periódico de una tarea a otra en el mismo nivel y que requiera de habilidades similares (como una capacitación cruzada), puede ser una buena alternativa para que el personal no sea tan especializado en algo específico, de tal forma que cuando haya una salida por renuncia, despido, vacaciones, licencia de algún tipo, entre otras, siempre haya quien cubra el lugar de trabajo y no se interrumpan los procesos productivos. Esta capacitación cruzada permitirá que el personal crezca en conocimiento y apoye de alguna forma a un mejoramiento continuo.

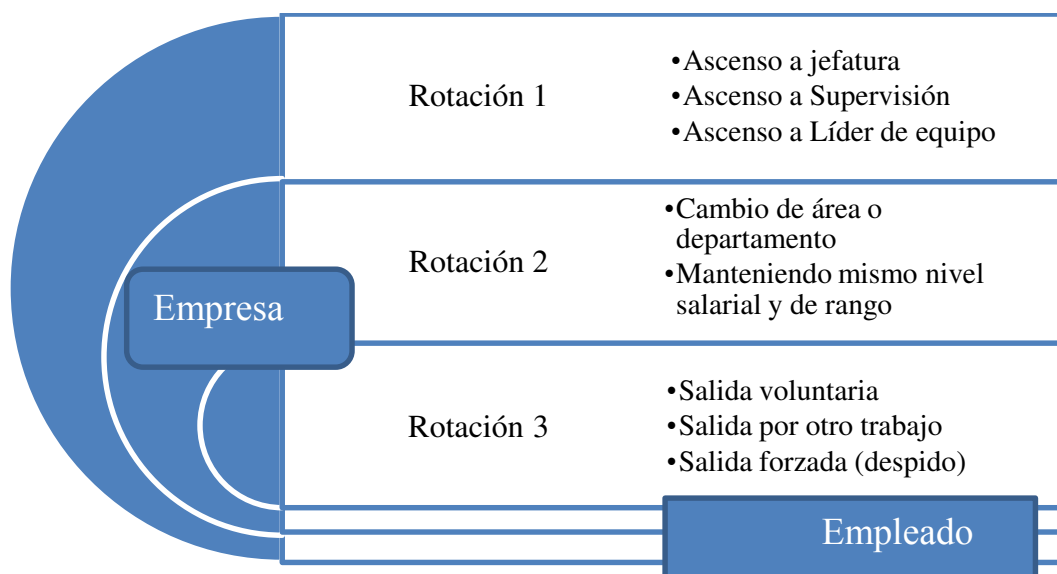


Figura 6. Formas de Rotación del Personal  
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, lo que se quiere expresar es que la rotación del personal no se refiere solamente a las salidas y entradas, sino que pueden existir otras formas que ayudan a que el mismo se sienta con buenas expectativas de crecimiento dentro de ella porque puede conocer y desarrollarse en otros puestos de trabajo, y ese sentido de personal “multifacético” es lo que lo hace más valorable frente al resto.

### 2.3.5 Gestión de Empresas Manufactureras.

#### 2.3.5.1 Empresas Procesadoras.

Para UDIMA (2014) las empresas procesadoras o de producción son:

El término producción u operaciones ostenta un doble significado, uno tradicional (técnico) y otro actual (económico). Dentro del primer enfoque, se comprende como un

proceso físico, transformador de factores o recursos económicos en determinados productos, función que ha caracterizado la actividad económica de las compañías industriales. Por su parte, el segundo enfoque se ciñe al proceso económico que transforma factores en bienes o servicios satisfaciendo así las necesidades y requerimientos del consumidor o potencial cliente. De esta forma, este argumento se concentra en el proceso de creación de valor o en los esquemas de incremento de la utilidad percibida, basándose en las características de la oferta.

Un concepto amplio de producción o de operaciones podría ser el siguiente: Conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades. Dentro de este marco conceptual se pueden considerar tres ideas, a saber, la primera relativa a la función de producción, la segunda a la tarea de transformación y la última al sistema de decisiones que componen hoy en día la dirección de operaciones.

Dada la comprensión del término «función», es decir, el conjunto de actividades que permiten la producción de bienes y servicios, además del relativo a la «cadena de valor» (análisis de actividades y argumento del margen), la dirección de operaciones se asocia al «análisis del valor» o «ingeniería del valor». Es más, la producción se asocia a un sistema físico o proceso input-output, representado esquemáticamente en la figura 1. Los inputs son el conjunto de factores que la empresa tiene que comprar y contratar (materias primas, equipamientos, componentes, energía, mano de obra, recursos financieros), algunos de ellos requieren de almacenamiento, mantenimiento o preparación previa antes de su utilización, tareas configuradas en la denominada logística interna. El ámbito de transformación del valor representa la función técnica de producción o conversión del conjunto de factores (X), fijos y variables, teniendo en cuenta el volumen de actividad, dentro de un conjunto de productos (Q) a través de una tecnología concreta; una vez que está el producto final proceder con la promoción para la venta.

Las fotografías que se indican a continuación muestran parte del proceso de obtención de la materia prima a través de la flota atunera, luego la selección y proceso de la materia prima, para luego tener el producto final que es puesto en el mercado.



*Figura 7: Proceso de pesca del atún y desembarque en el puerto*  
 Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)



*Figura 8: Proceso productivo en una procesadora de atún*



*Figura 9: Producto terminado de una de las empresas consultadas*

### **2.3.5.2 Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros CEIPA y la Cultura Organizacional.**

CEIPA es la institución que reúne las empresas procesadoras de atún en la costa del Ecuador, a través de esta institución se podrá conocer las estadísticas que apoyarán para observar las mayores empresas, personal que conforman las empresas y de alguna forma la motivación que tienen los empresarios para mejorar su productividad.

La Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA], con personería jurídica desde el 19 de noviembre del 2002, mediante Acuerdo Ministerial 02445, representa a 18 empresas de la cadena de valor del atún en Ecuador, tanto procesadoras como facilitadoras de servicios para la industria; ubicadas en las Provincias de Manabí, Guayas y Santa Elena. Este organismo es el representante de la Industria Procesadora del Atún, que funciona para mejorar las condiciones de trabajo de las empresas de este importante sector de la economía y mantener la unidad entre sus miembros. La política establecida por los niveles jerárquicos de la Institución se sintetiza en una actitud emprendedora con un enfoque propositivo para el análisis de los problemas del Gremio y el desarrollo de los servicios que se brinda al afiliado, este último como factor diferenciador para lograr la satisfacción del Gremio. **Servicios:** El servicio que brinda a sus socios se basa principalmente en proteger y cuidar el franco desarrollo de los Industriales de este Sector con un enfoque no solo nacional sino también internacional y trabaja en equipo con el Directorio en temas puntuales para lograr el posicionamiento de la Cámara: Gestión Institucional, Asesoría y Formación. (CEIPA, 2014)

Para corroborar la información que se afirma de CEIPA, se muestra a continuación las estadísticas disponibles hasta el año 2015, sobre las exportaciones de productos a diferentes mercados del mundo:



**Tabla 1:** *Exportaciones de conservas de atún del Ecuador por mercados 2013 al 2015 (agosto) en toneladas y valor FOB. Partida arancelaria 1604141000*

	2013		2014		2015 (agosto)	
<b>TOTAL</b>	<b>171.413,47</b>	<b>998.143,76</b>	<b>194.717,08</b>	<b>998.104,73</b>	<b>117.251,97</b>	<b>482.380,66</b>
	Toneladas	FOB DÓLAR	Toneladas	FOB DÓLAR	Toneladas	FOB DÓLAR
UNIÓN EUROPEA	90.942,89	531.653,64	99.701,25	474.294,85	72.567,63	278.910,10
ESTADOS UNIDOS	16.009,52	106.388,44	16.087,03	102.954,00	12.241,73	68.523,74
CAN	21.265,55	103.359,70	19.636,11	83.094,80	11.963,81	47.924,72
MERCOSUR	30.603,41	190.050,34	48.537,78	288.289,87	12.381,63	55.170,42
<b>OTROS</b>	<b>12.592,10</b>	<b>66.691,64</b>	<b>10.754,91</b>	<b>49.471,21</b>	<b>8.097,17</b>	<b>31.851,68</b>

*Fuente:* BCE. Nota: Año 2012, Venezuela incluido aún en CAN.  
Año 2013: Venezuela incluido en Mercosur

### **2.3.5.3 Ministerio de Trabajo del Ecuador.**

El Ministerio del Trabajo es el organismo nacional que se encarga de controlar que las organizaciones cumplan con la normativa vigente; por ello, tiene supervisores para que realicen los controles a nivel nacional, así como también reportes como del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS] que entrega información para verificar el cumplimiento, por ejemplo, de sueldos de acuerdo a la escala salarial tanto del sector público como privado, entre otros.

El Acuerdo Ministerial 242, “respecto al contrato por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, cuenta con una disposición transitoria que establece la posibilidad de aplicar esta modalidad contractual en el sector manufacturero para

atender requerimientos extraordinarios de producción de bienes. En este sentido, expreso que se está estableciendo una nueva posibilidad contractual que durante los años 2016 y 2017 debe convertirse en una gran herramienta para crear y mantener empleos, no generar precarización ni flexibilización laboral, y el marco jurídico concreto, reduce el pasivo laboral y da la posibilidad de contratar talento humano para atender producción extraordinaria de bienes”.

El texto del referido acuerdo indica que durante los años 2016 y 2017, y en número no superior al 20% del total de trabajadores estables de cada empresa, se podrá utilizar la modalidad de contrato por ejecución de obra o prestación de servicio dentro del giro del negocio para la contratación de trabajadores dedicados exclusivamente a actividades de producción que tengan como fin atender un incremento excepcional de la demanda de bienes que son producidos por empresas manufactureras para la fabricación y producción de sus bienes. La verificación de la correcta aplicación de este contrato será controlada por las autoridades competentes de trabajo.

De acuerdo a la ley, el Ministro Berrezueta explicó que dentro del año calendario siguiente al de culminación de la obra, el empleador tiene la obligación de contratar nuevamente al trabajador, si es que se lo requiere para una producción extraordinaria. Esto es una garantía de estabilidad laboral “y si no se lo hace dentro se configura el despido intempestivo”, aseguró. Además, que, todas las medidas y políticas que se generan desde esta cartera de Estado, tienen como fin el garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras, y en esa medida, la generación de empleo digno es el principal objetivo. El Ministerio del Trabajo vela por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores en un marco de equidad y justicia, anteponiendo siempre al ser humano por sobre el capital. (Acuerdo ministerial 242)

Esta novedad en la normativa es importante considerando que hay épocas en el año en que la captura de peces es más alta, por lo que requieren las empresas la contratación de personal para trabajar en turnos extras y qué mejor que esta normativa que ayuda a sostener los gastos reales de la organización. Todas las empresas, como desde el inicio de la investigación se han indicado, son empresas manufactureras.

#### **2.3.5.4 *Ministerio de Acuicultura y Pesca de Ecuador.***

Este Ministerio fue creado mediante decreto de Ley del Sr. Lenin Moreno Garcés, Presidente actual de la república de Ecuador, “como organismo de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios”.

Por ser un organismo rector de la actividad pesquera, el año anterior presentó un proyecto de ley que tiene por objeto ordenar y regular las actividades pesqueras y acuícolas en todas sus fases de extracción, recolección, reproducción, cría, cultivo, procesamiento, almacenamiento, comercialización interna y externa, así como también las actividades conexas definidas como tales en la presente Ley.

La importancia de hablar de esta ley, radica en que de la captura de la materia prima depende el funcionamiento y crecimiento de las empresas procesadoras de atún en toda la costa ecuatoriana. Por el interés de asegurar la presencia permanente del cardumen, en costas ecuatorianas, la veda del atún se ha extendido, desde sus inicios en el año 2000, a un mes en el año, luego a dos y en la actualidad son tres meses en los que la flota pesquera ecuatoriana no puede realizar faenas de pesca. Esta situación ha generado la preocupación por aprovechar al máximo el resto del tiempo, de forma tal, que puedan surtirse de materia prima para estos meses, porque el mercado mundial no puede detener las necesidades de este alimento.

## CAPÍTULO III: Hipótesis y Variables

Las hipótesis de la presente investigación son:

### 3.1 Hipótesis General

*H<sub>i</sub>*: Existe relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.

### 3.2 Hipótesis Específicas

*H<sub>1</sub>*: Existe relación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la Provincia de Manabí – Ecuador.

*H<sub>2</sub>*: Existe relación entre la dimensión comunicación organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.

*H<sub>3</sub>*: Existe relación entre la dimensión valores organizacionales y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.

*H<sub>4</sub>*: Existe relación entre la dimensión estilo gerencial y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.

### 3.3 Variables y Dimensiones

La población estuvo constituida por los datos estadísticos de todas las variables e Indicadores que intervienen en la tesis, a saber:

Variable X: Cultura Organizacional

Variable Y: Desempeño del Personal

Dimensiones de la Cultura Organizacional:

(X1) Trabajo en equipo

(X2) Comunicación Organizacional

(X3) Valores Organizacionales

(X4) Estilo Gerencial

Dimensiones del Desempeño Laboral:

(Y1) Eficiencia

(Y2) Rotación y Recompensas

(Y3) Satisfacción

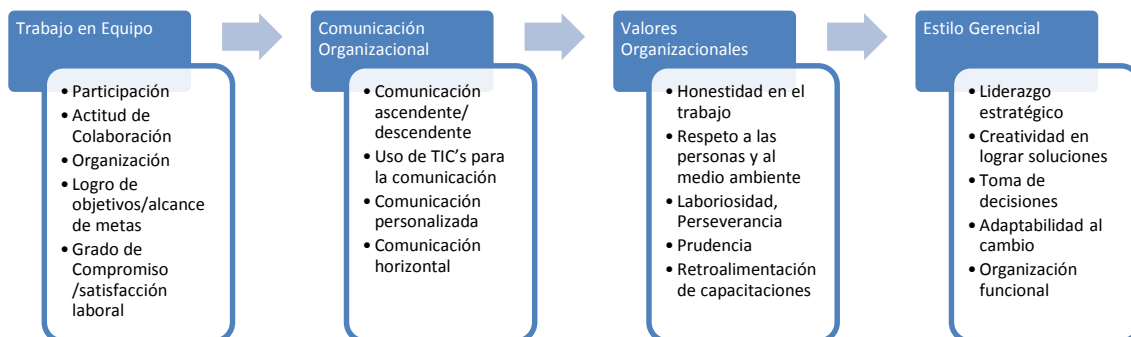
(Y4) Productividad

La población estuvo compuesta por todos los empleados de las ocho empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí seleccionadas, con quienes se consolidaron todos los resultados (ver anexo 1).

### 3.4 Indicadores

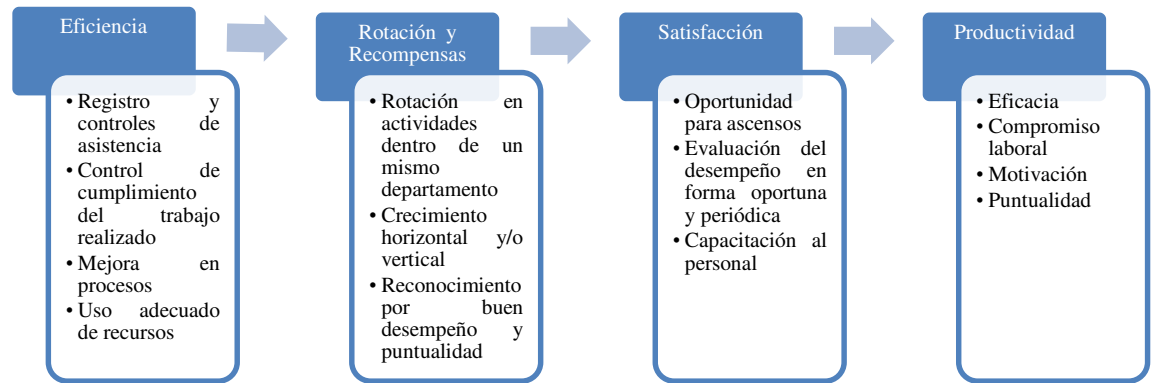
Los indicadores que se consideraron para el análisis de la información e interpretación de los resultados, con la finalidad de buscar mejoras en el desempeño basado en una cultura organizacional ideal, para lograr de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos institucionales; son los siguientes:

**Cultura Organizacional:**



*Figura 10. Dimensiones de la Cultura Organizacional*  
*Elaborado por: Flor María Calero Guevara*

## Desempeño Laboral:



*Figura 11. Dimensiones del Desempeño Laboral*  
*Elaborado por: Flor María Calero Guevara*

### 3.5 Matriz de Consistencia

Tabla 2. La Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal, en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿En qué medida se relaciona la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador?</p> <p><b>Problemas específicos</b> 1. ¿En qué medida se relaciona la dimensión trabajo en equipo y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador? 2. ¿En qué medida se relaciona la dimensión comunicación organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador? 3. ¿En qué medida se relaciona la dimensión valores organizacionales y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador? 4. ¿En qué medida se relaciona la dimensión estilo gerencial y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí - Ecuador?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador, con el propósito de recomendar un modelo de evaluación del desempeño para el sector manufacturero del atún..</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> 1. Identificar la relación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí- Ecuador. 2. Identificar la relación entre la dimensión comunicación organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador. 3. Identificar la relación entre la dimensión valores organizacionales y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador. 4. Identificar la relación entre la dimensión estilo gerencial y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> <i>H<sub>i</sub></i>: Existe relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> <i>H<sub>1</sub></i>: Existe relación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la Provincia de Manabí –Ecuador. <i>H<sub>2</sub></i>: Existe relación entre la dimensión comunicación organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador. <i>H<sub>3</sub></i>: Existe relación entre la dimensión valores organizacionales y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador. <i>H<sub>4</sub></i>: Existe relación entre la dimensión estilo gerencial y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador.</p>	<p><b>V. Independiente</b>  Cultura Organizacional</p> <p><b>V. Dependiente</b>  Desempeño del Personal</p>	<p>Las dimensiones de la variable: <b>Cultura Organizacional</b> son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en Equipo</li> <li>2. Comunicación Organizacional</li> <li>3. Valores Organizacionales</li> <li>4. Estilo Gerencial</li> </ol> <p>Las dimensiones de la variable: <b>Desempeño del Personal</b> son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia</li> <li>2. Rotación y Recompensas</li> <li>3. Satisfacción</li> <li>4. Productividad</li> </ol>	<p>Tipo de investigación: Explicativa Correlacional</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental Transversal Cuantitativa y Cualitativa</p> <p>Población – Muestra: Se trabajó con el 20% del total de las empresas, que las representan ocho, asentadas en la provincia de Manabí, y que por ubicación están concentradas en las ciudades de Manta, Montecristi y Jaramijó</p>

### 3.6 Matriz de Operacionalización de las variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS (Preguntas)
Variable Independiente:  <b>Cultura Organizacional</b>	TRABAJO EN EQUIPO	1. Participación 2. Actitud de Colaboración 3. Organización 4. Logro de objetivos/alcance de metas 5. Grado de Compromiso laboral	2) 7) 6) 3) 4) 18)
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1. Comunicación ascendente/ descendente 2. Uso de TIC's para la comunicación 3. Comunicación personalizada 4. Comunicación horizontal	1) 28) 9) 10)
	VALORES ORGANIZACIONALES	1. Honestidad en el trabajo 2. Respeto a las personas y al medio ambiente 3. Laboriosidad, Perseverancia 4. Prudencia 5. Retroalimentación de capacitaciones	31) 35) 29) 26) 34) 13)
	ESTILO GERENCIAL	1. Liderazgo estratégico 2. Creatividad en lograr soluciones 3. Toma de decisiones 4. Adaptabilidad al cambio 5. Organización funcional	14) 21) 8) 40) 11) 23) 27) 5)
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS (Preguntas)
Variable Dependiente:  <b>Desempeño del Personal</b>	EFICIENCIA	1. Registro y controles de asistencia 2. Control de cumplimiento del trabajo realizado 3. Mejora en procesos 4. Uso adecuado de recursos	20) 25) 17) 32)
	ROTACIÓN Y RECOMPENSAS	1. Rotación en actividades dentro de un mismo departamento 2. Crecimiento horizontal y/o vertical 3. Reconocimiento por buen desempeño y puntualidad	30) 39) 16)
	SATISFACCIÓN	1. Oportunidad para ascensos 2. Evaluación del desempeño en forma oportuna y periódica 3. Capacitación al personal	22) 24) 12) 15)
	PRODUCTIVIDAD	1. Eficacia 2. Compromiso laboral 3. Motivación 4. Puntualidad	33) 37) 36) 38) 19)



## **CAPÍTULO IV: Metodología**

### **4.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo con Sampieri, H. (op.cit: capítulos 6 y7) el tipo de la investigación fue:

- a) No experimental, porque se recolectó la información directamente de la realidad estudiada, para proceder luego al análisis e interpretación;
- b) Transversal, porque la medición se efectuó en un período específico en el tiempo, año 2017;
- c) Así mismo, el nivel de la investigación es de carácter correlacional, porque explica la relación que existe entre las dos variables para evaluar las hipótesis. Una variable dependiente (efecto) y otra variable independiente (causa).
- d) Es cuantitativa, porque la recolección de datos para la determinación de la hipótesis se hizo a través de cuestionario de encuestas al personal de mandos medios, administrativos y trabajadores. Asimismo, se contó con entrevistas a gerentes respecto a la aplicación de evaluaciones del desempeño al personal.

En resumen, el tipo y diseño de la investigación se presenta en el siguiente gráfico:

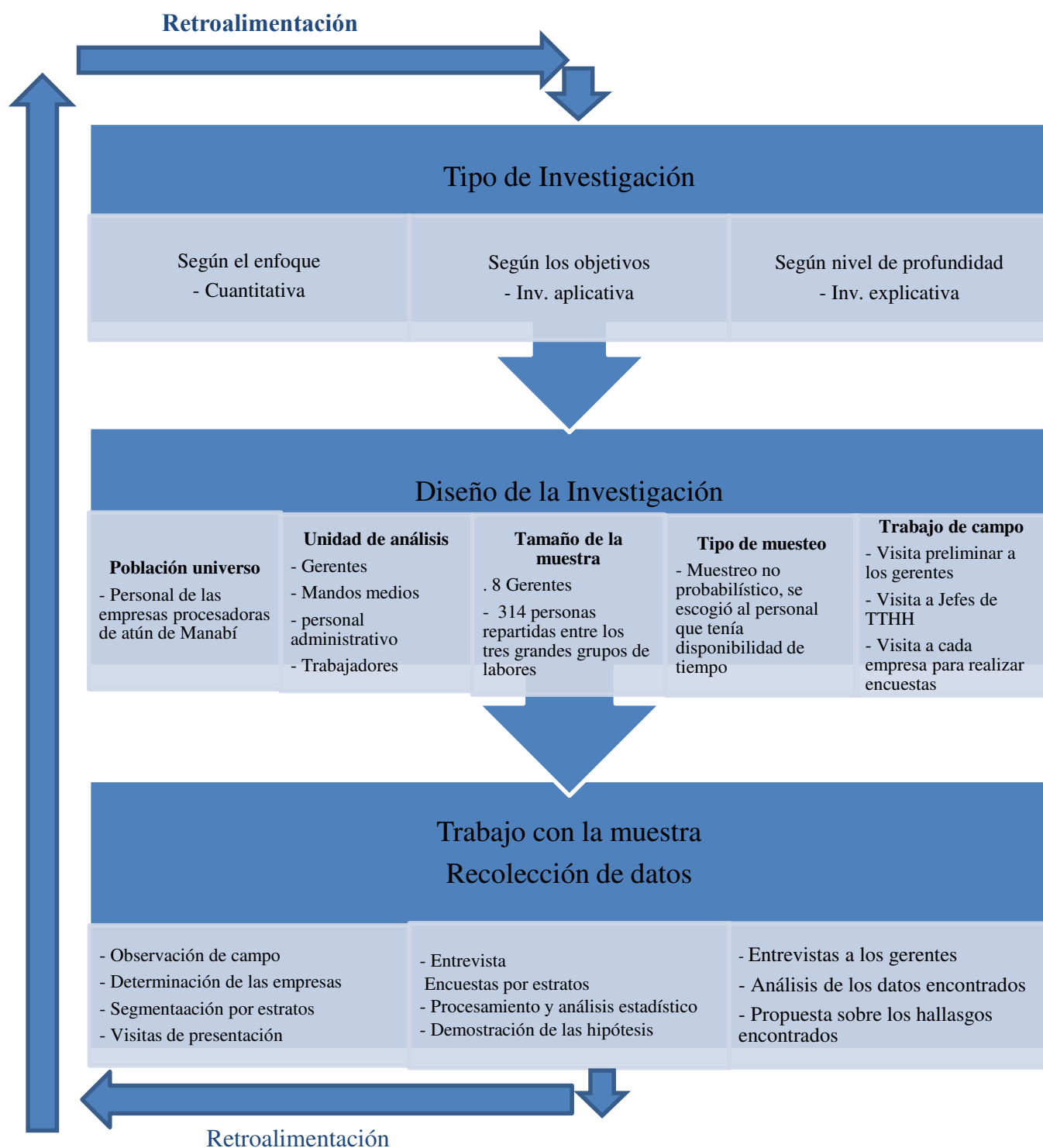


Figura 12. Metodología de Investigación

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la aplicación de instrumentos avalados para realizar las encuestas, se lo hace reconociendo lo expresado por varios autores estudiados en el curso de la investigación, en el sentido que la cultura organizacional o empresarial tiene diversas manifestaciones que son asumidas o aprehendidas por sus miembros o colaboradores, aunque se tratase de organizaciones con capitales extranjeros o subsidiarias y capitales nacionales, manifiestan un comportamiento empresarial similar aunque en determinados casos pudieran conservar parte de su identidad de origen. Lo importante y pertinente aquí es destacar la cultura sectorial, es decir, aquello que se pretende medir, y cuyo resultado nos permita llegar a concluir realidades de estas entidades donde el principal elemento de cuidado y atención, es el ser humano que en ellas labora, y que finalmente, es el portador de ese bagaje cultural e identidad que caracteriza las empresas procesadoras de atún con lo cual contribuyen al logro de su posicionamiento socio-empresarial.

En este sentido, también se consideró que debería haber un instrumento de medición (encuesta) posiblemente por cada variable, respecto a lo que cada una abarca, sin embargo, la investigadora aplicó un solo instrumento donde convergen la intencionalidad sobre los aspectos de interés para la investigación y la información recabada de las dos variables. Esta situación se presenta por la escasa disponibilidad de tiempo, de los empresarios para que sus colaboradores respondan el instrumento, lo que ocasionó que se aplicara un solo instrumento con las características ideales para medir cultura y desempeño.

## **4.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis la constituyeron las personas que fueron seleccionadas para la muestra, que en el caso específico de esta investigación son los empleados que forman parte de los mandos medios, personal administrativo y trabajadores. Fue necesario considerar ocho empresas procesadoras de atún de la zona de Manta, Montecristi y Jaramijó, por poseer la mayor representatividad respecto a su volumen de producción y al número de personal contratado, que equivale al 30% del total de la provincia de Manabí, de acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Pesca.

Hay una información acerca de la percepción de la cultura que se debió realizar *in situ* en las empresas a través de encuestas a los diferentes niveles jerárquicos de

colaboradores. Y finalmente, la información respecto al desempeño laboral es la que se ha obtenido del Departamento de Talento Humano puesto que ellos son los que tienen la responsabilidad de la aplicación de las evaluaciones del desempeño y establecer fechas para su realización; y, si no las realizan tienen la responsabilidad por no apoyar a los directivos y accionistas para determinar quién debe o no, permanecer en la empresa.

#### **4.3 Población de estudio**

La población estuvo constituida por los datos estadísticos de todas las variables e Indicadores que intervienen en la tesis: (X) Cultura Organizacional, (Y) Desempeño del Personal, (X1) Trabajo en Equipo, (X2) Comunicación Organizacional, (X3) Valores, (X4) Estilo Gerencial, (Y1) Eficiencia, (Y2) Rotación y Recompensas, (Y3) Satisfacción, y, (Y4) Productividad; en el periodo en el que se realizó la investigación, año 2017.

La población estuvo compuesta por todos los empleados de ocho empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí, con quienes se consolidaron todos los resultados, desde la más alta en número de personal hasta una de las pequeñas para establecer una diferencia. (ver anexo 2).

#### **4.4 Tamaño de la Muestra**

Ya se ha indicado que la muestra utilizada en la investigación estuvo constituida por los datos estadísticos de la variable independiente: La Cultura Organizacional y de la variable dependiente: Desempeño del Personal, obtenidos del sector de las empresas procesadoras de atún en la provincia de Manabí. “El método empírico utilizado para escoger una muestra, está basado en la experiencia del investigador y para determinar el tamaño de la muestra es muy usado, especialmente, cuando el tipo de investigación es no experimental, como lo es la investigación de la presente tesis. La condición que justifica el empleo del método empírico para escoger una muestra en una Investigación no experimental es que el tamaño de dicha muestra debe ser tal que asegure que los resultados de las estimaciones tengan igual o mayor nivel de confianza estadística (NCE) de 95 %”.

Es importante precisar que, la muestra escogida para la investigación supera ampliamente dicho NCE de 95 %, porque es una muestra del treinta por ciento de la población o universo. La muestra que se utilizó para probar las Hipótesis de Investigación (Desempeño del Personal) cumple ese requisito. A partir de la visita a las empresas de la zona de Manta, Montecristi y Jaramijó, se determinó que la muestra sería tomada de ocho empresas de la zona, considerando como se había indicado, las de mayor número de empleados contratados y que por su tamaño pudieron dar información real, aunque se han incluido dos que son pequeñas, pero de mucha trascendencia por la representatividad en el medio.

<b>Tamaño óptimo de muestra</b>		
<b>Variable cualitativas</b>		
<b><math>Z^2 PQN</math></b>		
<b><math>n = \frac{Z^2 PQ}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}</math></b>		
<b>Z=</b>	<b>1,96</b>	Nivel de confianza 95%  "e" oscila entre 0.01 y 0.10
<b>P=</b>	<b>0,5</b>	
<b>Q=</b>	<b>0,5</b>	
<b>e=</b>	<b>0,054</b>	
<b>N=</b>	<b>6474</b>	
<b>N conocida</b>		Esta es la muestra optima
<b>n=</b>	<b>314</b>	

Figura 13. Determinación de la muestra

#### 4.5 Selección de la muestra

En el anexo dos se encuentra el detalle de la muestra (n) con la determinación del número de personas por empresa, y por división en los estratos considerados, staff: entrevistas; mandos medios, personal administrativo y trabajadores: encuestas. Para la selección de la muestra a más de la división indicada, se consideró el número de personas que laboran en cada organización, de acuerdo a la división por los estratos ya indicados, de tal forma que de mandos medios se tomó el 40%, personal administrativo el 40% y el 20% restante para los trabajadores de planta que tienen el cargo de líderes de grupos en función de la preparación académica, lo cual facilitaría su colaboración una vez dada la explicación de lo que debían analizar en cada

pregunta. Una vez que se determinó el número de encuestas por empresa, el departamento de Talento Humano enviaba a las personas al azar, es decir de todos los departamentos y bajo el criterio de ellos; por tanto, se constituye en una muestra aleatoria.

En el caso de los gerentes, para las entrevistas, únicamente se tuvo apertura por parte de cinco empresas preparadas para ello, sin embargo, hay una información que se ha obtenido por parte de los empleados y mandos medios que permite tener una idea de la realidad de cada entidad.

Para el caso de la variable Desempeño Laboral, se utilizó la información entregada por el personal del Departamento de Talento Humano y de los gerentes de cada una de las empresas seleccionadas.

Tabla 4: *Muestra seleccionada para entrevistas*

Subpoblación		Muestra proporcional	
N1	1047	n1	44
N2	1176	n2	50
N3	1124	n3	40
N4	972	n4	26
N5	1092	n5	30
N6	236	n6	24
N7	552	n7	50
N8	275	n8	50
Total	6474	Total	314

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.6 Técnicas de recolección de datos

La recolección de información se la realizó mediante el uso de la fuente primaria como es la encuesta, por medio de formularios, los cuales tienen características en relación a aquellos problemas que se pueden investigar por el método de observación. El enfoque de la investigación es el cuantitativo porque las encuestas nos demostrarán el criterio que tienen los empleados y trabajadores respecto a la Cultura Organizacional de las diferentes empresas procesadoras de atún de la provincia de

Manabí, seleccionadas por el mayor número de personal contratado, y, además, tienen la mayor participación en el mercado provincial.

Es de lógica deductiva porque se va de lo general a lo particular, luego de la ejecución de las encuestas, y la observación de la información dada por la población objetivo, se buscaron conclusiones sobre la realidad de las empresas, en tanto que el alcance es de carácter explicativo. Se utilizó el modelo descriptivo que consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes en las personas, a través de la descripción de las actividades y pensamientos de las personas, y llegar a una meta que no se limita únicamente a la mera recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre las dos variables, esto es Cultura Organizacional con Desempeño del Personal; considerando que el resultado no es solo la tabulación de resultados sino que se recogieron datos sobre la base de la hipótesis y el resumen de esta información permitió realizar generalizaciones significativas que ayudaron a concluir más claramente sobre esta información cierta.

Es correlacional porque a partir del resultado de la encuesta, se pudo determinar la relación entre las dos variables y determinar si los cambios en una de las variables, es determinante por el cambio de la otra (Cultura Organizacional y Desempeño Laboral). Para el desarrollo de la investigación se trabajó con la técnica de encuestas y el instrumento fue el cuestionario validado por expertos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Se realizó una prueba con 20 personas para medir el grado de confiabilidad, siendo su resultado el que se detalla:

El cuestionario estuvo compuesto de 40 preguntas base, más 8 preguntas como datos de control para luego poder relacionarlas con las dimensiones de las dos variables. Esto se aplicó a los mandos medios, personal administrativo y personal de planta (líderes de grupos de trabajo). La investigación se realizó de acuerdo a la planificación en dos etapas, una para obtener la información del personal a través de las encuestas y la segunda, las entrevistas con los jefes de Talento Humano para conocer la forma de evaluación del personal.

#### 4.7 Confiabilidad del test de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

El criterio de confiabilidad del instrumento de recolección de información se determina en la presente investigación, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, cuya medición requiere de una sola administración del instrumento y produce valores que podrán oscilar entre cero y uno. Se ha considerado este método puesto que, de acuerdo a la teoría, es aplicable a escalas de varios valores posibles, y va a determinar la confiabilidad en escalas cuyas preguntas tienen como respuesta más de dos alternativas. Cuando se aplica la fórmula, ésta determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores de la confiabilidad es la siguiente:

##### Criterio de confiabilidad valores

No es confiable	-1.00	a	0.00
Baja confiabilidad	0.01	a	0.49
Moderada confiabilidad	0.50	a	0.75
Fuerte confiabilidad	0.76	a	0.89
Alta confiabilidad	0.90	a	1.00

Su fórmula es:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  : Valor del coeficiente Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, resultado de confiabilidad que puede ser expresado en %.

$S_i^2$  : Es la suma de varianzas de cada ítem

$S_t^2$  : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

$K$  : Es el número de preguntas o ítems.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta de los encuestados, es decir haya homogeneidad en las respuestas dentro de cada opción, mayor será el resultado del alfa de Cronbach.





**Análisis de las preguntas:** Por cada pregunta del cuestionario, se obtuvo el índice de homogeneidad (HC) o correlación pregunta-test corregida; es decir, eliminando del test la pregunta cuya correlación se está hallando. De manera seguida se realizó el análisis inicial de los 23 ítems en el SPSS. Al procesar la información en el programa el resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. *Estadísticos del total de la base de datos variable Cultura Organizacional*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1) Durante el tiempo que labora en la institución se le ha recordado sobre la visión, misión y objetivos	97,7	51,8	-0,29	0,813
2) Considera que su trabajo es parte importante para la organización	96,75	49,039	0	0,785
3) Es flexible en su horario de trabajo cuando debe apoyar al equipo para el desarrollo de una actividad	97,05	45,945	0,451	0,772
4) Planifica con suficiente anticipación el trabajo que debe realizar cada día	97,3	44,116	0,567	0,765
5) Le ha sido entregado por escrito el detalle de las actividades que debe realizar (Manual de Funciones)	97,8	47,537	-0,023	0,82
6) El ambiente donde desarrolla su trabajo cuenta con todos los recursos para realizarlo	97,4	43,832	0,536	0,765
7) Su jefe inmediato motiva la realización de trabajo en equipo	97,15	44,555	0,443	0,77
8) Su jefe inmediato toma decisiones en forma oportuna	97,1	44,2	0,576	0,765

9) Los jefes inmediatos comunican las decisiones tomadas	97,35	44,134	0,388	0,772
10) Hay apertura en la comunicación con su jefe inmediato	96,9	45,568	0,489	0,771
11) Cuando surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su jefe inmediato busca soluciones oportunas	97,05	44,261	0,586	0,765
12) Cuando asiste a una capacitación se le motiva a hacer la retroalimentación, al menos con el personal de su área	97,5	40,368	0,678	0,75
13) Su jefe inmediato organiza las tareas en forma equitativa para el equipo de trabajo	97,4	42,779	0,662	0,758
14) Su jefe inmediato y autoridades promueven proyectos innovadores que ayuden a mejorar procesos	97,4	47,621	0,175	0,783
15) Ha sugerido alguna vez mejoras en los procesos de su departamento	97,45	43,208	0,625	0,76
16) Existe una política de selección de personal adecuada para asegurar la realización del trabajo en equipo	97,4	43,305	0,528	0,764
17) Ante la sugerencia de cambio en su forma de realizar el trabajo, aceptaría sin objetar pese a que vaya en contra de sus costumbres o creencias	98,05	41,313	0,472	0,766
18) Cuando se le asigna una tarea, Ud. persiste hasta conseguir realizarla pese a contratiempos que encuentre en el camino	97,2	49,011	-0,04	0,793
19) Cuando se indican nuevas normas, procedimientos o cambios en la empresa, se capacita adecuadamente al personal	97,2	41,537	0,641	0,755

20) Se ha institucionalizado el uso de TIC's para la comunicación interna en la empresa, Ud. está de acuerdo con esta forma de comunicación	97,4	46,568	0,221	0,781
21) Cuando realiza su trabajo toma las medidas necesarias para no molestar a sus compañeros y la utilización adecuada de recursos para cuidar el medio ambiente	97,55	47,524	0,088	0,79
22) Considera importante el que se guarde sigilo respecto a la situación de los clientes y proveedores	97,1	47,989	0,12	0,785
23) Si existiera situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría Ud. a su jefe o a alguna autoridad	97,3	45,905	0,249	0,78

Se ha verificado la relación entre cada pregunta y el test se observa en la Tabla 5. En la primera columna se observa la puntuación media en test, si eliminamos la pregunta, en la siguiente columna observamos la varianza del test si eliminamos la pregunta, la columna tercera contiene el índice de homogeneidad corregido; es decir, la correlación entre la puntuación en una pregunta y la suma de las puntuaciones en las preguntas restantes. Por ejemplo, el índice de homogeneidad corregido para la pregunta 3 es 0.451, lo que indica que hay una baja relación entre esta pregunta y los resultados restantes. La columna final contiene el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach si eliminamos la pregunta. Por ejemplo, eliminar la pregunta 3 provoca que el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach pase a ser 0.772 en el test de 23 preguntas.

El coeficiente alfa de Cronbach del test inicial, compuesto por 23 preguntas, aparece en la Tabla 6. El resultado de nuestros datos, alcanza un valor de 0.784.

Tabla 6. *Estadísticos de fiabilidad V. Cultura Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,784	23

*Fuente:* Software SPSS

Se ha obtenido el coeficiente alfa, siendo este (0.784) lo que se considera como un valor alto, indicando pues, que el test tiene alta consistencia interna. Las preguntas covarían fuertemente entre sí y, en general, todos los datos ayudan a medir lo que se ha establecido en el test. Con este análisis, se considera que el cuestionario acerca de la Cultura Organizacional es confiable.

#### **4.7.2 Cálculo del alfa de Cronbach para el desempeño laboral.**

Para el cuestionario que permitió medir el desempeño laboral, se establecieron 17 preguntas y se necesitaba saber si los datos que se obtienen a partir de esta herramienta, son confiables. Para evaluar la fiabilidad del cuestionario, este fue aplicado a 20 empleados como muestra piloto. Se consideró de primera mano, el procedimiento de cuantificación de las respuestas, siguiendo las pautas indicadas:

- a) Las preguntas de respuesta tienen un formato de 5 categorías ordenadas del 1 al 5, dependiendo si la opción mide de manera directa o inversa el rasgo que interesa conocer.
- b) Si una persona no responde a una pregunta o por error marca dos alternativas, se le asignará el valor “9” en ese ítem. Se considera esta como la manera de codificar los valores perdidos en el SPSS.

La fig. 7 muestra un fichero de datos del software SPSS donde los sujetos son las filas y las preguntas las columnas, éstas correspondieron al cuestionario para medir el Desempeño Laboral.

Figura 15. Datos ingresados en el software SPSS

IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

1: P12 3 Visible: 17 de 17 variables

	P12	P15	P16	P19	P20	P22	P24	P25	P30	P31	P32	P33	P36	P37	P38	P39	P40	var	var	var
1	3	3	2	5	4	3	2	3	2	4	2	5	3	5	4	5	3			
2	4	5	4	5	5	5	3	1	4	4	5	5	4	5	4	5	5			
3	4	4	3	5	5	4	4	1	5	1	4	5	4	4	5	4	4			
4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5			
5	2	4	3	4	5	5	4	1	5	3	5	5	5	4	5	5	4			
6	4	1	4	4	5	4	2	1	1	1	3	4	1	5	4	5	5			
7	2	3	2	5	5	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3			
8	4	3	4	4	5	2	3	2	2	4	5	5	3	4	4	4	2			
9	3	5	3	4	4	1	1	3	1	3	3	5	5	5	5	5	4			
10	3	5	3	5	5	5	1	1	5	3	1	4	5	3	4	5	5			
11	5	5	2	4	5	4	5	2	2	3	5	4	2	5	3	5	4			
12	5	3	1	5	5	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	5	4			
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5			
14	5	5	2	5	5	5	5	1	5	3	5	5	3	3	5	5	5			
15	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	3			
16	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4			
17	3	3	3	4	5	3	4	4	5	1	5	5	1	2	5	5	5			
18	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5			
19	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3			
20	3	3	3	5	5	1	3	4	3	5	5	5	5	5	5	2	4			
21																				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

12:49 17/4/2017

**Análisis de las preguntas o preguntas:** Por cada pregunta del cuestionario, se obtuvo el índice de homogeneidad (HC) o correlación pregunta-test corregida; eliminando del test la pregunta cuya correlación se está hallando. De manera seguida se realizó el análisis inicial de los 17 ítems en el SPSS. Al procesar la información en el programa el resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Estadísticos total elementos variable Desempeño Laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1) Existe una planificación para la realización de capacitaciones al personal	61,3	101,905	0,172	0,839
2) Su jefe inmediato apoya su participación en cursos de capacitación	61,25	91,25	0,671	0,814
3) La empresa reconoce su buen trabajo y le otorga reconocimientos	62,05	103,524	0,104	0,841

4) Es puntual en la asistencia a su lugar de trabajo	60,45	103,103	0,309	0,833
5) Existen controles adecuados para verificar la asistencia del personal	60,4	106,568	-0,039	0,841
6) Considera que tiene oportunidad de ascender a otros cargos por su buen desempeño	61,5	95,632	0,301	0,836
7) Está de acuerdo con la forma de evaluación del desempeño	61,85	86,345	0,63	0,813
8) Se han realizado llamados de atención y sanciones por incumplimiento de horarios de trabajo	62,65	97,187	0,302	0,834
9) Se le ha permitido aprender funciones de otros cargos que puedan apoyar a que se den ascensos horizontales	61,6	87,621	0,587	0,817
10) Cuando le hacen un llamado de atención, Ud. tiene una actitud defensiva para sostener su punto de vista	62	92,632	0,486	0,823
11) Está de acuerdo con el criterio que se deben utilizar de la mejor manera los recursos de la empresa para el desarrollo de su cargo	60,95	90,366	0,555	0,819
12) Cuando se le indica un procedimiento, realiza esfuerzos para hacer las actividades inherentes a su cargo en forma rápida para el logro de los objetivos	60,55	93,313	0,669	0,816
13) Si recibe propuestas de trabajo, consideraría un cambio de empresa	61,3	95,589	0,351	0,832
14) Cumple adecuadamente la jornada de trabajo o requiere de más tiempo para realizar sus funciones	60,95	95,313	0,442	0,826

15) Si existiera falta de tiempo para las labores diarias, consideraría realizar una revisión de los procedimientos para ser eficiente	60,8	94,379	0,582	0,82
16) Considera importante el crecimiento horizontal en su empresa	60,8	94,168	0,501	0,823
17) La empresa considera la normativa vigente para la toma de decisiones	61,2	90,063	0,711	0,811

Se ha verificado la relación entre cada pregunta y el test se observa en la Tabla 7. En la primera columna se observa la puntuación media en test si eliminamos la pregunta; en la siguiente columna observamos la varianza del test si eliminamos la pregunta, la columna tercera contiene el índice de homogeneidad corregido; es decir, la correlación entre la puntuación en una pregunta y la suma de las puntuaciones en las preguntas restantes. Por ejemplo, el índice de homogeneidad corregido para la pregunta 38 es 0.582, lo que indica que hay una baja relación entre esta pregunta y los restantes. La columna final contiene el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach si eliminamos la pregunta. Por ejemplo, eliminar la pregunta 38 provoca que el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach pase a ser 0.820 en el test de 17 preguntas.

El coeficiente alfa de Cronbach del test inicial, compuesto por 17 preguntas, aparece en la Tabla 8. En nuestros datos, alcanza un valor de 0.835.

Tabla 8. *Estadísticos de fiabilidad V. Desempeño Laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,835	17

*Fuente:* Software SPSS

Se ha obtenido el coeficiente alfa obtenido (0.835) lo que se considera como un valor alto, indicando pues, que el test tiene alta consistencia interna. Las preguntas covarían fuertemente entre sí y, en general, todos ayudan a medir lo que se ha



establecido en el test. Con este análisis, se considera que el cuestionario del Desempeño Laboral es confiable.

#### **4.8 Técnicas de análisis e interpretación de resultados**

Una vez realizada la recolección de datos, es importante señalar que:

- Para analizar los datos multivariados se utilizó la técnica de reducción de datos para encontrar grupos homogéneos de datos.
- La revisión de la información es crítica y desecha aquella que sea defectuosa.
- Tabulación de cuadros y gráficos.
- Estudio estadístico de datos y análisis para la presentación de resultados.
- Comprobación de hipótesis.

## CAPÍTULO V: Análisis e Interpretación de Resultados

### 5.1 Análisis, Interpretación y discusión de resultados

En el presente capítulo presentamos los resultados descriptivos e inferenciales. Asimismo, para el análisis de datos se utilizó el software SPSS versión 25 y E-Views. y sus resultados son aplicados a la realidad observada en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí. Además, se han analizado las cuatro dimensiones de la variable independiente Cultura Organizacional y cuatro dimensiones de la variable dependiente Desempeño Laboral, este resultado es el que a continuación se detalla:

### 5.2 Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional

#### 5.2.1 Dimensión trabajo en equipo.

##### a) Sobre eficiencia

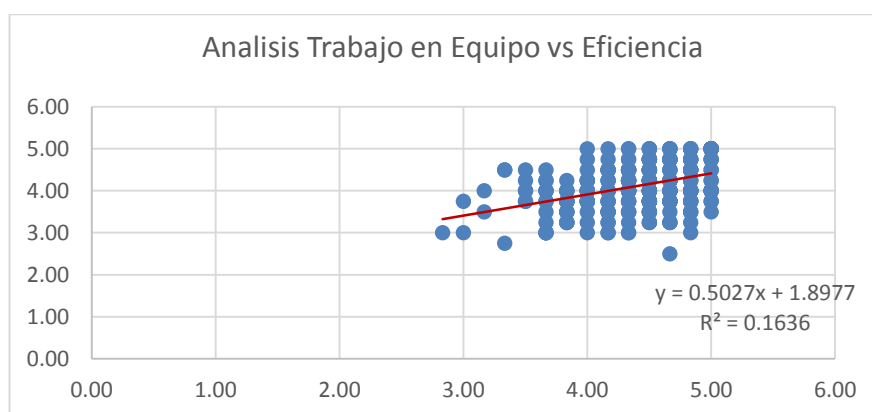
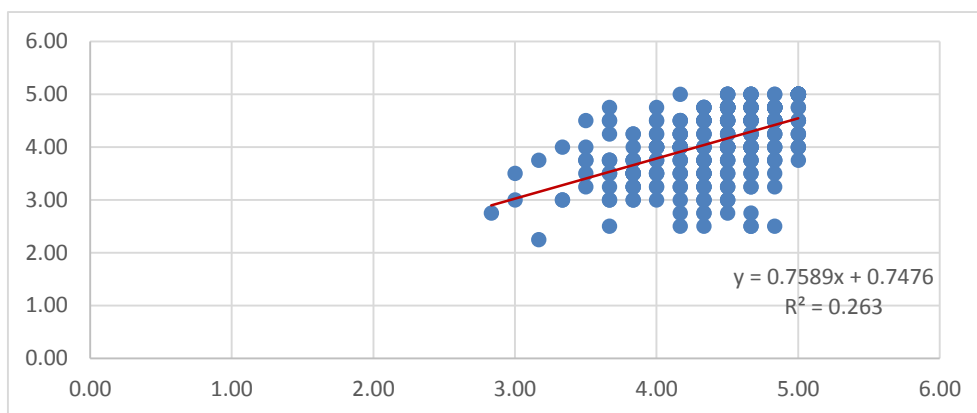


Figura 16. Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Eficiencia

La figura 16 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión del trabajo en equipo también lo hace al nivel de la eficiencia de los trabajadores (una pendiente de 0.50 y un ajuste de 1.90); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la eficiencia se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión Trabajo en Equipo, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal en las procesadoras de atún de Manabí-Ecuador. Se puede concluir entonces que, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún, muestran una sensibilidad aproximada de 0.50 entre trabajo en equipo y eficiencia, es decir tiene relación mediana para los trabajadores.

## b) Sobre satisfacción laboral

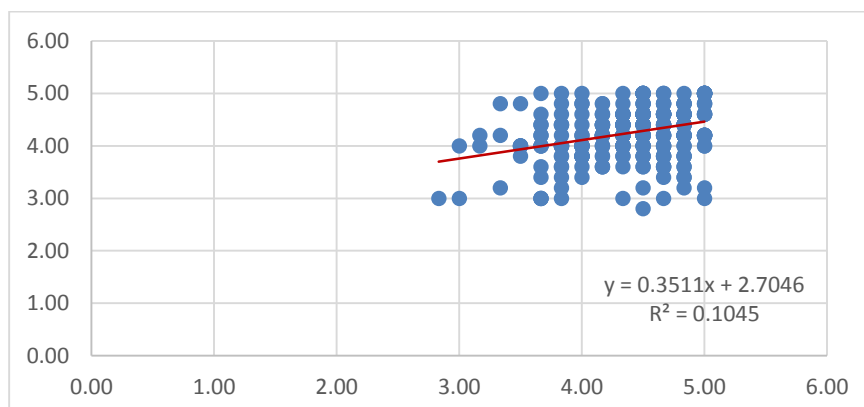


*Figura 17.* Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Satisfacción Laboral.

La figura 17 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión trabajo en equipo, también lo hacen al nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores (una pendiente de 0.76 y un ajuste de 0.75); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la satisfacción laboral se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión trabajo en equipo, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

En síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.76 entre trabajo en equipo y satisfacción laboral, es decir tiene una relación alta para los trabajadores.

## c) Sobre la productividad

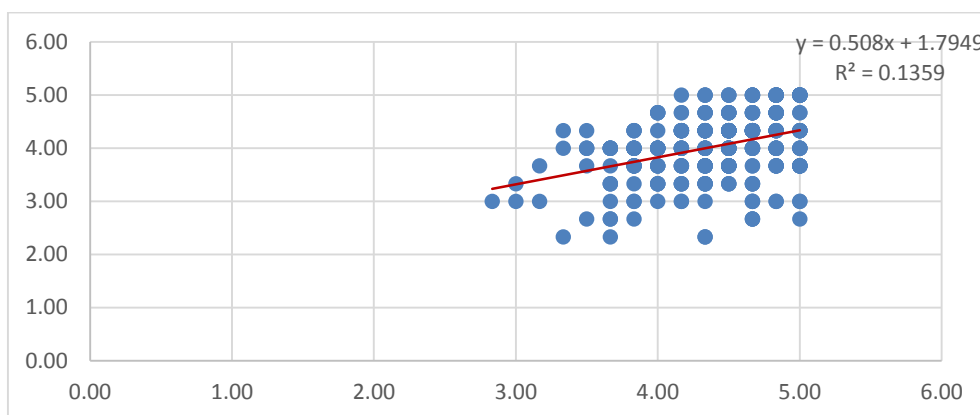


*Figura 18.* Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Productividad

La figura 18 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión trabajo en equipo, también lo hacen al nivel de la productividad de los trabajadores (una pendiente de 0.35 y un ajuste de 2.70); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la productividad se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión trabajo en equipo, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal en las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

En síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún, muestran una sensibilidad aproximada de 0.35 entre trabajo en equipo y productividad, es decir no tiene mucha relación para los trabajadores.

## d) Sobre la rotación de personal



*Figura 19.* Dispersión de la Dimensión Trabajo en Equipo sobre Rotación de Personal.

La figura 19 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión trabajo en equipo, también lo hacen al nivel de la rotación de personal de los trabajadores (una pendiente de 0.51 y un ajuste de 1.79), sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la rotación de personal se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión trabajo en equipo, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

En síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.51 entre trabajo en equipo y rotación de personal., es decir tiene relación moderada para los trabajadores.

### 5.2.2 Dimensión comunicación organizacional.

#### a) Sobre eficiencia

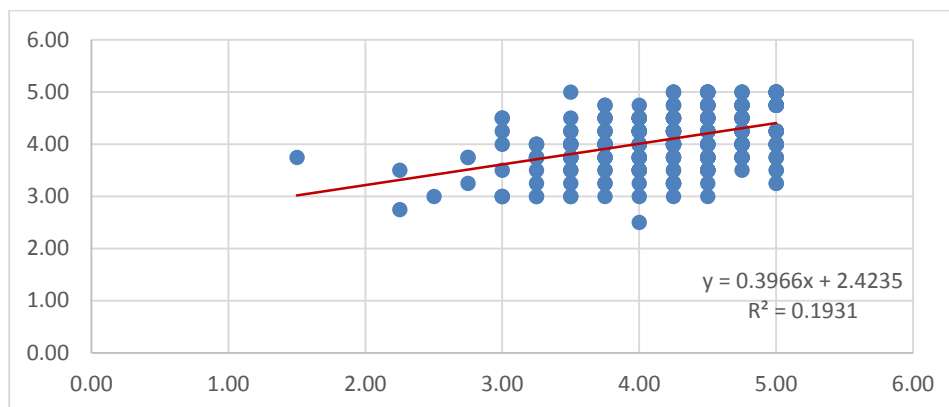
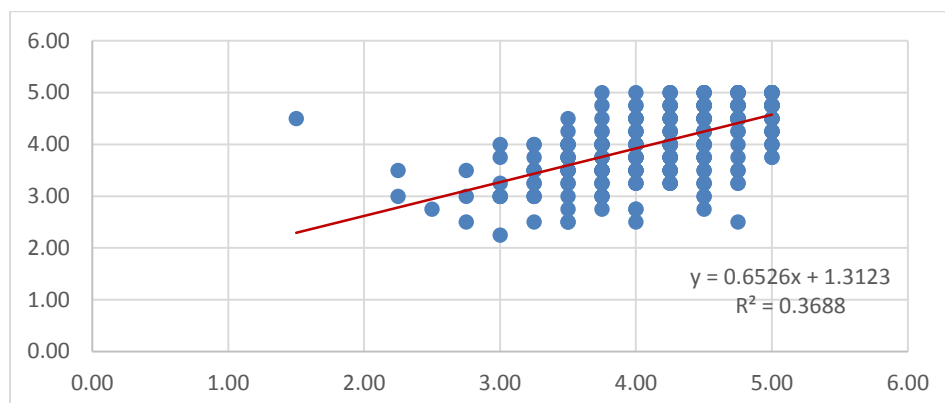


Figura 20. Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Eficiencia.

La figura 20 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión comunicación organizacional, también lo hacen al nivel de la eficiencia de los trabajadores (una pendiente de 0.40 y un ajuste de 2.42), sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la eficiencia se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión comunicación organizacional, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí - Ecuador.

En conclusión, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.40 entre comunicación organizacional y la eficiencia, es decir, no tiene mucha relación para los trabajadores.

## b) Sobre satisfacción laboral

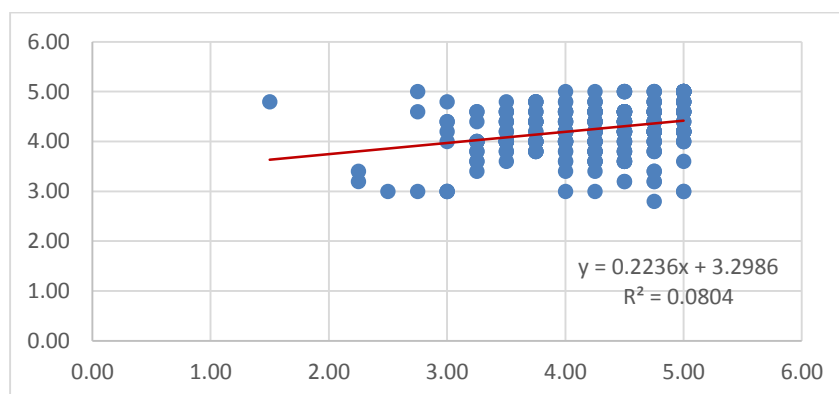


*Figura 21.* Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Satisfacción Laboral.

La figura 21 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión comunicación organizacional, también lo hacen al nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores (una pendiente de 0.65 y un ajuste de 1.31), sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la satisfacción laboral se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión comunicación organizacional, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como lo que se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

A manera de síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.65 entre comunicación organizacional y satisfacción laboral es decir tiene relación moderada para los trabajadores.

## c) Sobre productividad



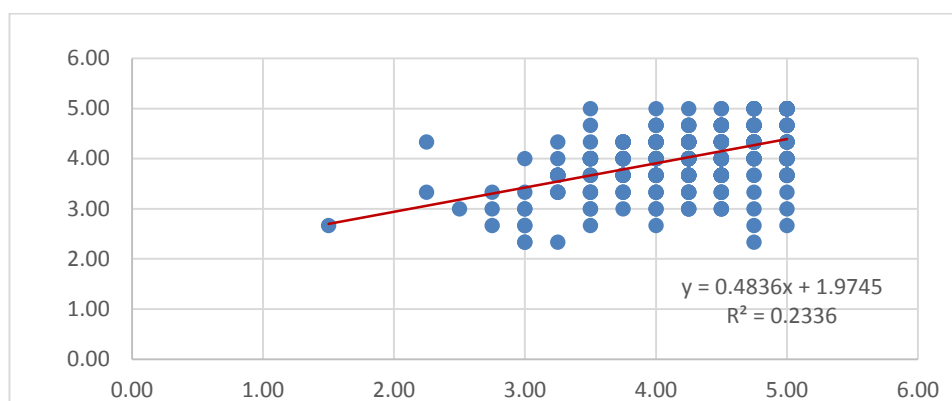
*Figura 22.* Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Productividad Laboral

La figura 22 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión comunicación organizacional, también lo hacen al nivel de la productividad de los trabajadores (una pendiente de 0.22 y un ajuste de 3.29); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la productividad se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión comunicación organizacional, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

En síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.22 entre comunicación organizacional y productividad, es decir, no tiene mucha relación para los trabajadores.



d) Sobre la rotación del personal.



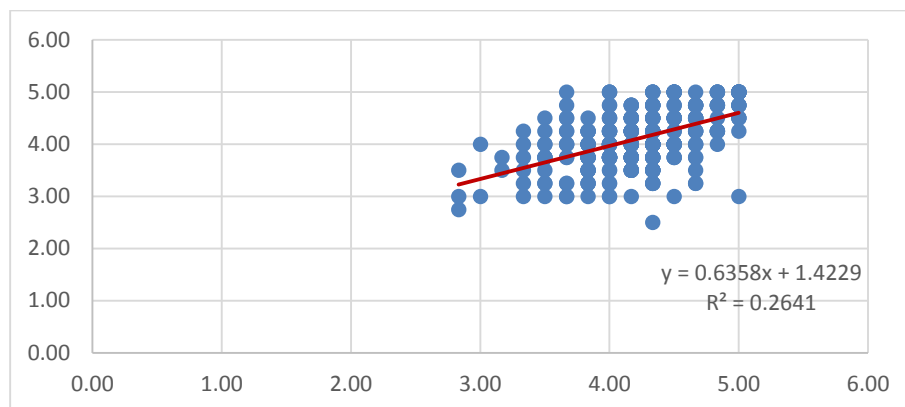
*Figura 23.* Dispersión de la Dimensión Comunicación Organizacional sobre Rotación del Personal

La figura 23 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión comunicación organizacional, también lo hacen al nivel de la rotación de los trabajadores (una pendiente de 0.48 y un ajuste de 1.97), sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la rotación de personal se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión comunicación organizacional, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia actualmente en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

A manera de síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.48 entre comunicación organizacional y rotación de personal, lo que implica una moderada relación para los trabajadores.

### 5.2.3 Dimensión valores organizacionales.

#### a) Sobre eficiencia.

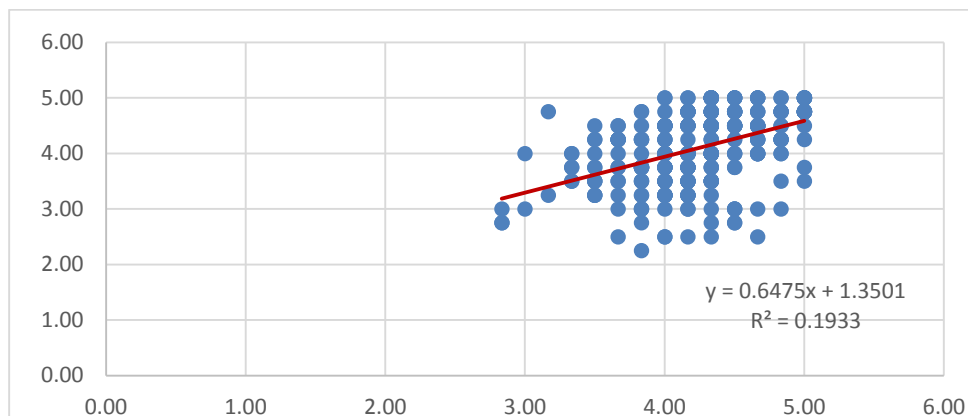


*Figura 24.* Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Eficiencia.

La figura 24 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión valores organizacionales también lo hacen al nivel de la eficiencia de los trabajadores (una pendiente de 0.63 y un ajuste de 1.42); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la eficiencia se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión valores organizacionales, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

A manera de síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.63 entre valores organizacionales y eficiencia es decir tiene moderada relación para los trabajadores.

## b) Sobre la satisfacción laboral

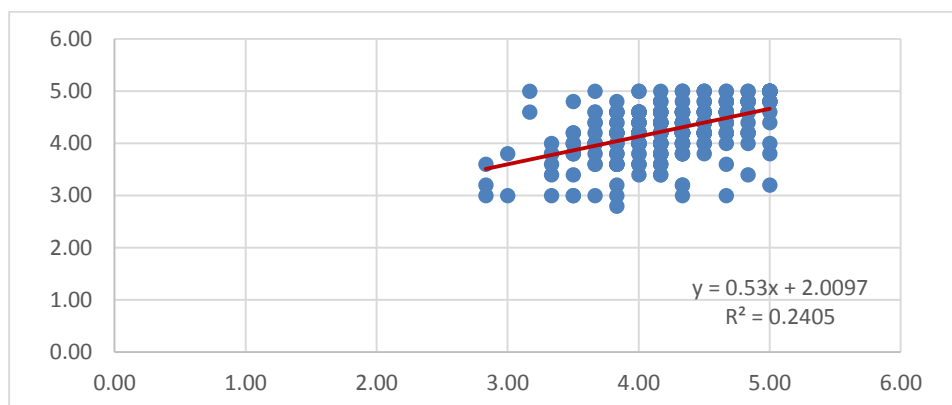


*Figura 25.* Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Satisfacción Laboral.

La figura 25 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión valores organizacionales, también lo hacen al nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores (una pendiente de 0.65 y un ajuste de 1.35); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la satisfacción laboral se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión valores organizacionales, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

A manera de síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.65 entre valores organizacionales y satisfacción laboral es decir tiene relación moderada para los trabajadores.

## c) Sobre la productividad

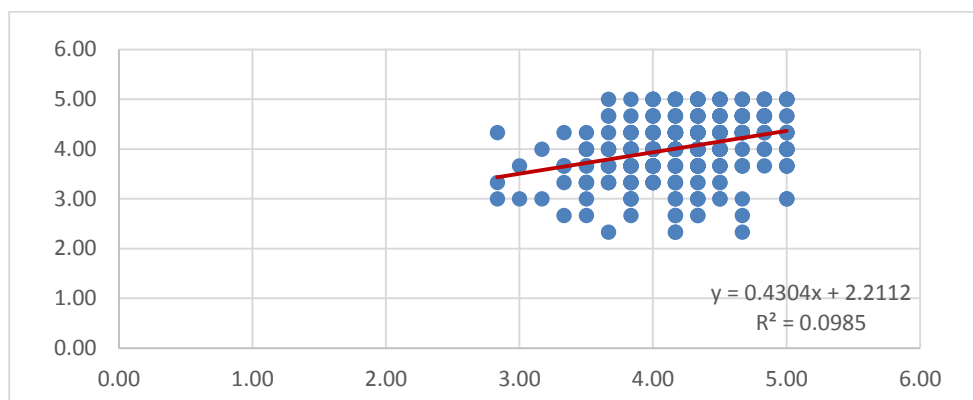


*Figura 26.* Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Productividad Laboral.

La figura 26 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión valores organizacionales y lo hacen también al nivel de la productividad de los trabajadores (una pendiente de 0.53 y un ajuste de 2.01); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la productividad se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión valores organizacionales, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

Se concluye que las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.53 entre valores organizacionales y productividad, es decir tiene relación moderada para los trabajadores.

## d) Sobre la rotación del personal



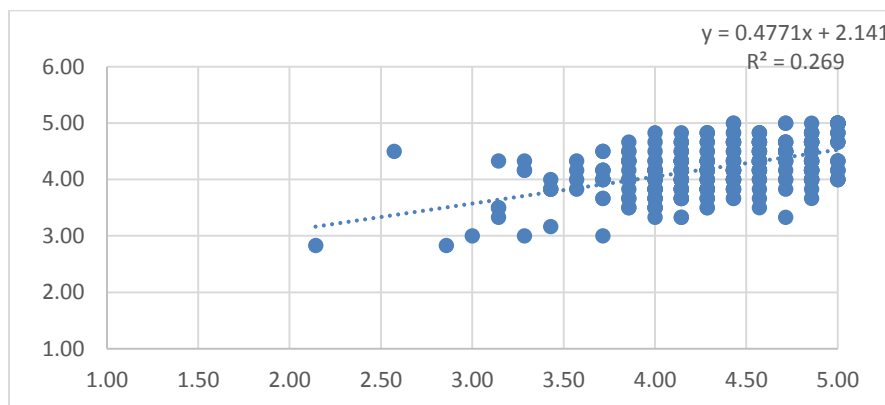
*Figura 27.* Dispersión de la Dimensión Valores Organizacionales sobre Rotación y recompensas para el Personal.

La figura 27 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión valores organizacionales, también lo hacen al nivel de la rotación de personal de los trabajadores (una pendiente de 0.43 y un ajuste de 2.21); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la rotación de personal se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión valores organizacionales, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

En síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.43 entre valores organizacionales y rotación de personal es decir no tiene mucha relación para los trabajadores.

### 5.2.4 Dimensión estilo gerencial.

#### a) Sobre la eficiencia.

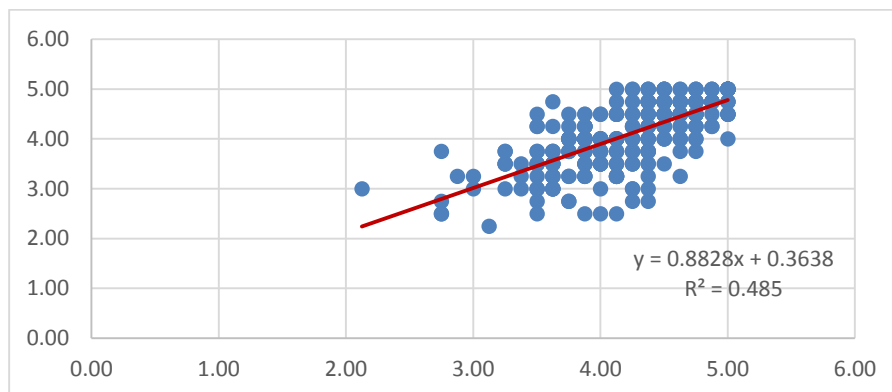


*Figura 28.* Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre Eficiencia.

La figura 28 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión estilo gerencial, también lo hacen a nivel de la eficiencia de los trabajadores (una pendiente de 0.48 y un ajuste de 2.14); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la eficiencia se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión estilo gerencial, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

A manera de síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.48 entre estilo gerencial y eficiencia es decir tiene relación moderada para los trabajadores.

**b) Sobre la satisfacción laboral.**

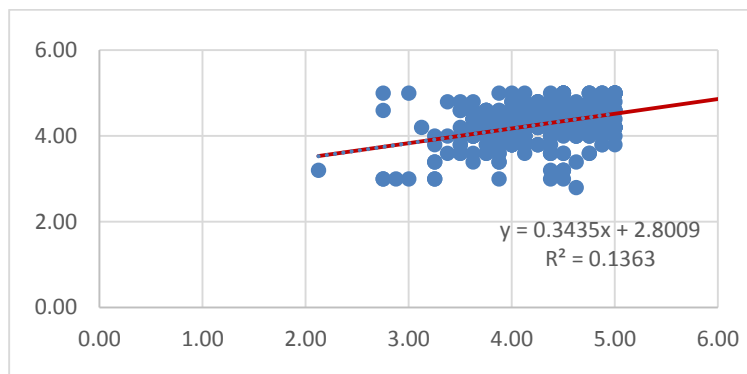


*Figura 29. Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre Satisfacción Laboral*

La figura 29 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión estilo gerencial, también lo hacen al nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores (una pendiente de 0.88 y un ajuste de 0.36); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la satisfacción laboral se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión estilo gerencial, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

En síntesis, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.88 entre estilo gerencial y satisfacción laboral, es decir tiene una relación alta para los trabajadores.

## c) Sobre la productividad laboral



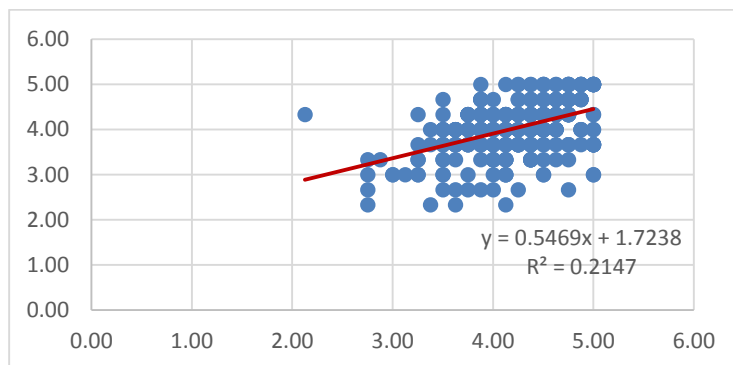
*Figura 30.* Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre la Productividad.

La figura 30 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión estilo gerencial, también lo hacen al nivel de productividad de los trabajadores (una pendiente de 0.34 y un ajuste de 2.80); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la productividad se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión estilo gerencial, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

Finalmente, las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún presentan una sensibilidad aproximada de 0.34 entre estilo gerencial y productividad lo que no tiene mucha relación para los trabajadores.



d) Sobre la rotación de personal.



*Figura 31.* Dispersión de la Dimensión Estilo Gerencial sobre Rotación de Personal

La figura 31 muestra resultados donde se observa que, cuanto más bajos sean los valores asignados a la dimensión estilo gerencial, también lo hacen al nivel de la rotación de personal de los trabajadores (una pendiente de 0.54 y un ajuste de 1.72); sin embargo, cabe indicar que las puntuaciones obtenidas en la rotación de personal se dispersa mucho más para valores elevados de la dimensión estilo gerencial, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace positiva, como se evidencia en el personal de las empresas procesadoras de atún en Manabí, Ecuador.

Se concluye, que las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra de 314 trabajadores de empresas procesadoras de atún muestran una sensibilidad aproximada de 0.54 entre estilo gerencial y rotación de personal, es decir tiene moderada relación para los trabajadores.

### 5.3 Resultados de la contrastación de hipótesis

#### 5.3.1 Prueba de hipótesis general

Se tienen las siguientes hipótesis nula y alternativa:

- ❖ **H<sub>1</sub>:** La Cultura Organizacional se relaciona de manera favorable con el desempeño laboral del personal de las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.
- ❖ **H<sub>0</sub>:** La Cultura Organizacional no se relaciona de manera favorable con el desempeño laboral del personal de las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

En relación a las hipótesis, se procura rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), de forma tal, que se pueda comprobar la hipótesis general de la presente investigación ( $H_1$ ) y que tenga consistencia lógica. Para ello, se pondrá a prueba 4 regresiones (relacionadas a cada hipótesis específica)<sup>1</sup> de las dimensiones de la variable dependiente sobre el promedio de la variable independiente; luego de contrastar las hipótesis específicas, se hizo lo mismo con las variables (hipótesis general). La comprobación de las hipótesis se realizó de la siguiente manera:

#### 5.3.2 Para hipótesis específicas:

A continuación, se presentan los resultados de la contrastación las hipótesis específicas:

##### a. Hipótesis Específica 1:

**H<sub>0</sub>:** El trabajo en equipo no se relaciona de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

---

<sup>1</sup> Para hacer las correlaciones más exactas y concisas, los datos se “corren” por el programa econométrico E-Views, programa computacional estadístico.

H<sub>1</sub>: El trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

Se definen las variables en una relación lineal, donde:

$$\text{Desempeño}_{\text{Personal}} = f(\text{Trabajo}_{\text{Equipo}})$$

Entonces la relación será como sigue:

Estimation Equation:

=====

$$\text{DESEMP\_PERSONAL} = \text{C}(1) * \text{TRABAJO\_EQUIPO} + \text{C}(2)$$

Se hizo el análisis de la regresión con los datos proporcionados en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

$$\text{DESEMP}_{\text{LABORAL}} = 0.53 * \text{TRABAJO EN EQUIPO} + 1.78$$

Tabla 9. *Contrastación de la hipótesis específica 1*

Dependent Variable: DES_PERS				
Method: Least Squares				
Date: 06/15/18 Time: 00:48				
Sample: 1 314				
Included observations: 314				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TE	0.530164	0.043256	12.25645	0.0000
C	1.786188	0.191230	9.340509	0.0000
R-squared	0.324998	Mean dependent var		4.118458
Adjusted R-squared	0.322834	S.D. dependent var		0.408018
S.E. of regression	0.335758	Akaike info criterion		0.661500
Sum squared resid	35.17293	Schwarz criterion		0.685381
Log likelihood	-101.8554	Hannan-Quinn criter.		0.671042
F-statistic	150.2207	Durbin-Watson stat		1.532387
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en E-Views

La presente muestra evidencia un coeficiente  $\beta_1$  que asciende a 0.53, es decir, que por cada punto que se incrementan el trabajo en equipo, el nivel de desempeño se

incrementa en 0.53 puntos. Por otro lado, la desviación estándar asciende a 0.043. Además, cabe indicar que 68% ( $1 - R^2$ ) de los cambios en el desempeño son explicados por otros componentes distintos al trabajo en equipo.

Se puso a prueba la hipótesis a través del parámetro estadístico Chi Cuadrado con 4 grados de libertad ( $\{n-K\} * \{n-1\}$ ), siendo “n” el número de coeficientes<sup>2</sup> y K número de ítems con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 10: *Cruzada TE\*DES\_PER*

			DES_PER			Total
			Alguna Vez	Frecuentemente	Siempre	
TE	Alguna Vez	Recuento	4	4	0	8
		Recuento esperado	,5	6,0	1,5	8,0
		% del total	1,3%	1,3%	0,0%	2,5%
	Frecuentemente	Recuento	12	108	10	130
		Recuento esperado	8,7	96,9	24,4	130,0
		% del total	3,8%	34,4%	3,2%	41,4%
	Siempre	Recuento	5	122	49	176
		Recuento esperado	11,8	131,2	33,1	176,0
		% del total	1,6%	38,9%	15,6%	56,1%
Total		Recuento	21	234	59	314
		Recuento esperado	21,0	234,0	59,0	314,0
		% del total	6,7%	74,5%	18,8%	100,0%

*Fuente:* Elaboración propia, datos procesados en SPSS

Tabla 11: *Pruebas de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47,850 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	38,553	4	,000
Asociación lineal por lineal	33,767	1	,000
N de casos válidos	314		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,54.

<sup>2</sup> 314 y 2, respectivamente.

$H_0: \beta_1 = 0$  (El nivel de Trabajo en Equipo no se relaciona significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí-Ecuador)

$H_1: \beta_1 \neq 0$  (El nivel de Trabajo en Equipo se relaciona significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí-Ecuador)

Se obtuvo un  $p = 0.00 < 0.05$  y un Chi cuadrado  $X^2 = 47,8$  (Fuera de la Región de Aceptación) y superior que el  $X$  crítico: 9,48. De esta forma, se llega a la conclusión que  $\beta_1$  es estadísticamente significativo por lo que se rechaza la hipótesis nula.

En consecuencia, el nivel de trabajo en equipo se relaciona significativamente y a un nivel moderado - alto sobre el nivel de desempeño laboral por parte de los trabajadores en las empresas procesadoras de atún ubicados en Manabí, Ecuador.

#### **b. Hipótesis Específica 2:**

$H_0$ : La Comunicación Organizacional no se relaciona de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

$H_1$ : La Comunicación Organizacional se relaciona de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

Se definen las variables en una relación lineal, donde:

$$\text{Desempeño\_Personal.} = f(\text{Comunicación\_organizacional})$$

Entonces la relación será como sigue:

Estimation Equation:

=====

$$DESEMP\_PERSONAL = C(1) * COMUNICACIÓN\_ORGANIZACIONAL + C(2)$$

Se hizo el análisis de la regresión con los datos proporcionados en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

$$DESEMP_{LABORAL} = 0.463 * COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL + 2.129$$

Tabla 12: *Contrastación de la hipótesis específica 2*

Dependent Variable: DES PERS				
Method: Least Squares				
Date: 06/15/18 Time: 00:52				
Sample: 1 314				
Included observations: 314				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO	0.439114	0.029048	15.11672	0.0000
C	2.252224	0.124692	18.06227	0.0000
R-squared	0.422773	Mean dependent var	4.118458	
Adjusted R-squared	0.420923	S.D. dependent var	0.408018	
S.E. of regression	0.310490	Akaike info criterion	0.505019	
Sum squared resid	30.07807	Schwarz criterion	0.528901	
Log likelihood	-77.28805	Hannan-Quinn criter.	0.514562	
F-statistic	228.5151	Durbin-Watson stat	1.710548	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en E-Views

La presente muestra evidencia un coeficiente  $\beta_1$  que asciende a 0.44, es decir, que por cada punto que se incrementa la comunicación organizacional, el nivel de desempeño se incrementa en 0.44 puntos. Así mismo, la desviación estándar asciende a 0.03. Además, cabe indicar que el 58% ( $1 - R^2$ ) de los cambios en el desempeño son explicados por otros componentes distintos a la comunicación organizacional.

Se ha puesto a prueba la hipótesis a través del parámetro estadístico Chi cuadrado con 4 grados de libertad ( $\{n-K\} * \{n-1\}$ ), siendo “n” el número de coeficientes<sup>3</sup> y K el número de ítems con un nivel de confianza del 95 %.

<sup>3</sup> n = 5

Tabla 13: *Tabla cruzada CO\*DESPER*

			DESPER			Total
			Alguna Vez	Frecuentemente	Siempre	
CO	Casi Nunca	Recuento	2	1	0	3
		Recuento esperado	,2	2,2	,6	3,0
		% del total	0,6%	0,3%	0,0%	1,0%
	Alguna Vez	Recuento	9	16	0	25
		Recuento esperado	1,7	18,6	4,7	25,0
		% del total	2,9%	5,1%	0,0%	8,0%
	Frecuentemente	Recuento	10	116	7	133
		Recuento esperado	8,9	99,1	25,0	133,0
		% del total	3,2%	36,9%	2,2%	42,4%
	Siempre	Recuento	0	101	52	153
		Recuento esperado	10,2	114,0	28,7	153,0
		% del total	0,0%	32,2%	16,6%	48,7%
Total	Recuento	21	234	59	314	
	Recuento esperado	21,0	234,0	59,0	314,0	
	% del total	6,7%	74,5%	18,8%	100,0%	

*Fuente:* Elaboración propia, datos procesados en SPSS

Tabla 14: *Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	101,060 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	91,183	6	,000
Asociación lineal por lineal	73,464	1	,000
N de casos válidos	314		

a. 5 casillas (41,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

$H_0: \beta_1 = 0$  (El nivel de comunicación organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador)

$H_1: \beta_1 \neq 0$  (El nivel de comunicación organizacional se relaciona significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador)

Se obtuvo un  $p = 0.00 < 0.05$  y un Chi cuadrado  $X^2 = 101,06$  (Fuera de la Región de Aceptación) y superior que el  $X$  crítico: 9,48. De esta forma, se llega a la conclusión que  $\beta_1$  es estadísticamente significativo, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

En consecuencia, el nivel de comunicación organizacional se relaciona significativamente y a un nivel moderado - alto con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún ubicadas en Manabí, Ecuador.

**c. Hipótesis Específica 3:**

$H_0$ : Los Valores organizacionales no se relacionan de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

$H_1$ : Los Valores organizacionales se relacionan de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

Se definen las variables en una relación lineal, donde:

$$Desempeño_{Personal} = f(Comunicación_{organizacional})$$

Entonces la relación será como sigue:

Estimation Equation:

=====

$$DESEMP\_PERSONAL = C(1) * VALORES ORGANIZACIONALES + C(2)$$



Se hizo el análisis de la regresión con los datos proporcionados en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

$$DESEMP_{LABORAL} = 0.472 * \text{Valores organizacionales} + 2.172$$

Tabla 15: Contratación de la hipótesis específica 3

Dependent Variable: DES PERS Method: Least Squares Date: 06/15/18 Time: 00:54 Sample: 1 314 Included observations: 314				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
VA	0.560933	0.041685	13.45662	0.0000
C	1.748487	0.177072	9.874427	0.0000
R-squared	0.367243	Mean dependent var	4.118458	
Adjusted R-squared	0.365215	S.D. dependent var	0.408018	
S.E. of regression	0.325082	Akaike info criterion	0.596870	
Sum squared resid	32.97160	Schwarz criterion	0.620751	
Log likelihood	-91.70852	Hannan-Quinn criter.	0.606412	
F-statistic	181.0805	Durbin-Watson stat	1.660801	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en E-Views

La presente muestra evidencia un coeficiente  $\beta_1$  que asciende a 0.56, es decir, por cada punto que se incrementan los valores organizacionales, el nivel de desempeño se incrementa en 0.56 puntos. Así mismo, la desviación estándar asciende a 0.04. Además, cabe indicar que el 63% ( $1 - R^2$ ) de los cambios en el desempeño son explicados por otros componentes distintos a los valores organizacionales.

Se ha puesto a prueba la siguiente hipótesis a través del parámetro estadístico Chi cuadrado con 4 grados de libertad ( $\{n-K\} * \{n-1\}$ ), siendo “n” el número de coeficientes<sup>4</sup> y K el número de ítems con un nivel de confianza del 95 %.

<sup>4</sup> n = 5

Tabla 16: *Tabla cruzada VA\*DESPER*

			DESPER			Total
			Alguna Vez	Frecuentemente	Siempre	
VA	Alguna Vez	Recuento	6	7	0	13
		Recuento esperado	,9	9,7	2,4	13,0
		% del total	1,9%	2,2%	0,0%	4,1%
	Frecuentemente	Recuento	14	174	17	205
		Recuento esperado	13,7	152,8	38,5	205,0
		% del total	4,5%	55,4%	5,4%	65,3%
	Siempre	Recuento	1	53	42	96
		Recuento esperado	6,4	71,5	18,0	96,0
		% del total	0,3%	16,9%	13,4%	30,6%
Total	Recuento	21	234	59	314	
	Recuento esperado	21,0	234,0	59,0	314,0	
	% del total	6,7%	74,5%	18,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS

Tabla 17: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	89,655 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	72,165	4	,000
Asociación lineal por lineal	65,118	1	,000
N de casos válidos	314		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,87.

$H_0: \beta_1 = 0$  (El nivel de valores organizacionales no se relacionan significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador)

$H_1: \beta_1 \neq 0$  (El nivel de valores organizacionales se relacionan significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador)

Se obtuvo un  $p = 0.00 < 0.05$  y un Chi cuadrado  $X^2 = 89,7$  (Fuera de la Región de Aceptación) y superior que el  $X$  crítico: 9,48. De esta forma, se llega a la conclusión que  $\beta_1$  es estadísticamente significativo, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

En consecuencia, el nivel de valores organizacionales se relaciona significativamente y a un nivel moderado - alto sobre el nivel del desempeño laboral por parte de los trabajadores en las empresas procesadoras de atún ubicadas en Manabí, Ecuador.

#### **d. Hipótesis Específica 4:**

$H_0$ : El Estilo Gerencial no se relaciona de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

$H_1$ : El Estilo Gerencial se relaciona de manera positiva con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

Se definen las variables en una relación lineal, donde:

$$\text{Desempeño}_{\text{Personal}} = f(\text{Estilo}_{\text{Gerencial}})$$

Entonces la relación será como sigue:

Estimation Equation:

=====

$$\text{DESEMP\_PERSONAL} = C(1) * \text{ESTILO\_GERENCIAL} + C(2)$$

Se hizo el análisis de la regresión con los datos proporcionados en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

$$\text{DESEMP}_{\text{LABORAL}} = 0.524 * \text{Estilo Gerencial} + 1.838$$

Tabla 18: *Contrastación de la hipótesis específica 4*

Dependent Variable: DES PERS				
Method: Least Squares				
Date: 06/15/18 Time: 00:56				
Sample: 1 314				
Included observations: 314				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
EG	0.591110	0.030241	19.54674	0.0000
C	1.626243	0.128434	12.66205	0.0000
R-squared	0.550481	Mean dependent var		4.118458
Adjusted R-squared	0.549040	S.D. dependent var		0.408018
S.E. of regression	0.273999	Akaike info criterion		0.254962
Sum squared resid	23.42348	Schwarz criterion		0.278843
Log likelihood	-38.02902	Hannan-Quinn criter.		0.264505
F-statistic	382.0750	Durbin-Watson stat		1.664771
Prob(F-statistic)	0.000000			

*Fuente:* Elaboración propia, datos procesados en E-Views

La presente muestra evidencia un coeficiente  $\beta_1$  que asciende a 0.59, es decir, por cada punto que se incrementa el estilo gerencial, el nivel de desempeño se incrementa en 0.59 puntos. Así mismo, la desviación estándar asciende a 0.03. Además, cabe precisar que el 45% ( $1 - R^2$ ) de los cambios en el desempeño son explicados por otros componentes distintos al estilo gerencial.

Se puso a prueba la siguiente hipótesis a través del parámetro estadístico Chi cuadrado con 4 grados de libertad ( $\{n-K\}*\{n-1\}$ ), siendo “n” el número de coeficientes<sup>5</sup> y K el número de Ítems con un nivel de confianza del 95%.

---

<sup>5</sup> n = 3 ; K=1

Tabla 19: *Tabla cruzada EG\*DESPER*

			DESPER			Total
			Alguna Vez	Frecuentemente	Siempre	
EG	Casi Nunca	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,7	,2	1,0
		% del total	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%
	Alguna Vez	Recuento	11	6	0	17
		Recuento esperado	1,1	12,7	3,2	17,0
		% del total	3,5%	1,9%	0,0%	5,4%
	Frecuentemente	Recuento	9	157	10	176
		Recuento esperado	11,8	131,2	33,1	176,0
		% del total	2,9%	50,0%	3,2%	56,1%
	Siempre	Recuento	0	71	49	120
		Recuento esperado	8,0	89,4	22,5	120,0
		% del total	0,0%	22,6%	15,6%	38,2%
Total	Recuento	21	234	59	314	
	Recuento esperado	21,0	234,0	59,0	314,0	
	% del total	6,7%	74,5%	18,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS

Tabla 20. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	170,912 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	117,388	6	,000
Asociación lineal por lineal	94,786	1	,000
N de casos válidos	314		

a. 5 casillas (41,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

$H_0: \beta_1 = 0$  (El nivel de Estilo Gerencial no se relaciona significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador)

$H_1: \beta_1 \neq 0$  (El nivel de Estilo Gerencial se relaciona significativamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador)

Se obtuvo un  $p = 0.00 < 0.05$  y un Chi cuadrado  $X_2 = 170,9$  (Fuera de la Región de Aceptación) y superior que el  $X$  crítico: 9,48. De esta forma, se llega a la conclusión que  $\beta_1$  es estadísticamente significativo, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

En consecuencia, el nivel de Estilo Gerencial se relaciona significativamente y a un nivel moderado - alto con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún ubicadas en Manabí, Ecuador

### **B. Para hipótesis general:**

Se tienen las siguientes hipótesis generales nula y alternativa:

- ❖ **H<sub>0</sub>:** La Cultura Organizacional no se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.
- ❖ **H<sub>1</sub>:** La Cultura Organizacional se relaciona positivamente con el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de Manabí, Ecuador.

Se sabe que las variables se definen en una relación lineal, donde:

$$\text{Desempeño laboral.} = f(\text{Cultura Organizacional})$$

Entonces la relación será como sigue:

Estimation Equation:

=====

$$\text{DESEMP\_LABORAL} = C(1) * \text{CULT\_ORGANIZ} + C(2)$$

Se hizo el análisis de la regresión con los datos proporcionados en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

$$\text{DESEMP\_LAB} = 0.66 * \text{CULT}_{\text{ORGANIZACIONAL}} - 1.29$$

### Estadísticos de Regresión:

Tabla 21. *Contrastación de la Hipótesis General*

Dependent Variable: DES_PERS				
Method: Least Squares				
Date: 06/15/18 Time: 01:02				
Sample: 1 314				
Included observations: 314				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CULT_ORG	0.743267	0.035242	21.09052	0.0000
C	0.942556	0.151311	6.229276	0.0000
R-squared	0.587743	Mean dependent var		4.118458
Adjusted R-squared	0.586422	S.D. dependent var		0.408018
S.E. of regression	0.262397	Akaike info criterion		0.168430
Sum squared resid	21.48182	Schwarz criterion		0.192311
Log likelihood	-24.44349	Hannan-Quinn criter.		0.177972
F-statistic	444.8099	Durbin-Watson stat		1.621109
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en E-Views

La presente muestra evidencia un coeficiente  $\beta_1$  que asciende a 0.74, es decir, por cada punto que se incrementa la Cultura Organizacional, el nivel de Desempeño del Personal se incrementa en 0.74 puntos. Así mismo, la desviación estándar asciende a 0.03. Además, cabe precisar que el 42% ( $1 - R^2$ ) de los cambios en el Desempeño de Personal son explicados por otros componentes distintos a la Cultura Organizacional.

Se puso a prueba la siguiente hipótesis a través del parámetro estadístico Chi cuadrado con 4 grados de libertad ( $\{n-K\}*\{n-1\}$ ), siendo “n” el número de coeficientes<sup>6</sup> y K el número de ítems con un nivel de confianza del 95 %.

Tabla 22. *Tabla cruzada CULT\_ORG\*DESPER*

<sup>6</sup> n = 5

			DESPER			Total
			Alguna Vez	Frecuentemente	Siempre	
CULT_ORG	Alguna Vez	Recuento	21	0	0	21
		Recuento esperado	1,4	15,6	3,9	21,0
		% del total	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%
	Frecuentemente	Recuento	0	234	0	234
		Recuento esperado	15,6	174,4	44,0	234,0
		% del total	0,0%	74,5%	0,0%	74,5%
	Siempre	Recuento	0	0	59	59
		Recuento esperado	3,9	44,0	11,1	59,0
		% del total	0,0%	0,0%	18,8%	18,8%
Total	Recuento	21	234	59	314	
	Recuento esperado	21,0	234,0	59,0	314,0	
	% del total	6,7%	74,5%	18,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS

Tabla 23. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	628,000 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	448,509	4	,000
Asociación lineal por lineal	313,000	1	,000
N de casos válidos	314		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,40.

$H_0: \beta_1 = 0$  (El nivel de Cultura Organizacional no se relaciona positivamente en el desempeño laboral del personal)

$H_1: \beta_1 \neq 0$  (El nivel de Cultura Organizacional se relaciona positivamente en el desempeño laboral del personal)



Se obtiene un  $p = 0.00 < 0.05$  y un Chi cuadrado  $X^2 = 628,00$  (Fuera de la Región de Aceptación) y superior que el X crítico: 9,48. De esta forma, se llega a la conclusión que  $\beta_1$  es estadísticamente significativo, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

En consecuencia, el nivel de la Cultura Organizacional se relaciona positivamente y a un nivel moderado - alto sobre el nivel de desempeño laboral del personal, que labora en las empresas procesadoras de atún en Manabí-Ecuador. Es decir, que los trabajadores de aquellas empresas mencionan cuán importante es la cultura organizacional para su desempeño laboral en el largo, mediano y corto plazo.

## 5.4 Presentación de Resultados

### 5.4.1 Variable cultura organizacional.

#### 5.4.1.1 Media y desviación estándar de la dimensión Trabajo en Equipo.

Tabla 20. Estadísticos de Trabajo en Equipo

Estadísticos	Valor
Media	4.40
Mediana	4.50
Desviación Estándar	0.44
Percentil 25	4.17
Percentil 75	4.67

La media del nivel de trabajo en equipo es 4.40, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.44. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje máximo de 4.50 al nivel del trabajo en equipo, el 25% menos de 4.17 y otro 25% considera un mínimo de 4.67 puntos.

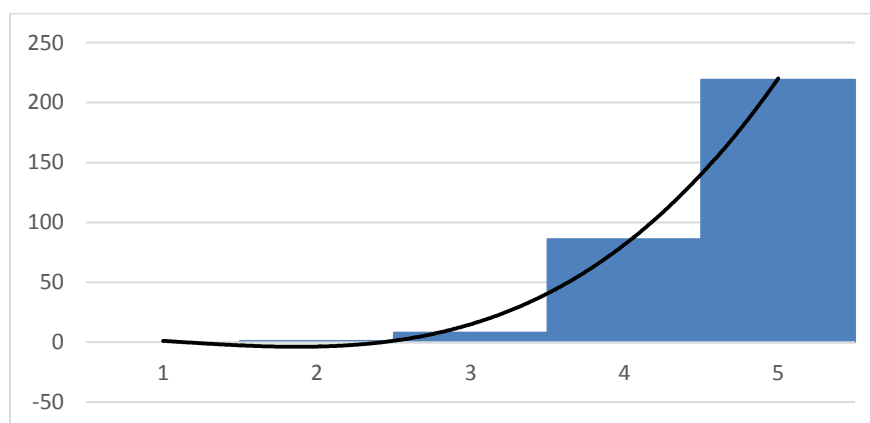


Figura 32. Histograma de Frecuencia de Trabajo en Equipo

Cabe señalar que de los cuatro indicadores que se han tomado para esta dimensión, más del 80% de los encuestados mencionaron que siempre existe un nivel deseado de trabajo en equipo, quiere decir que la mayoría de trabajadores tienen un buen criterio sobre la cultura organizacional en esta dimensión.

#### 5.4.1.2 Media y desviación estándar de la dimensión Comunicación Organizacional.

Tabla 21. Estadístico de Comunicación Organizacional

Estadísticos	Valor
Media	4.25
Mediana	4.25
Desviación Estándar	0.60
Percentil 25	4.00
Percentil 75	4.75

La media del nivel de Comunicación Organizacional es 4.25, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.60. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje de máximo 4.25 al nivel de comunicación, el 25% menos de 4.00 y otro 25% considera un mínimo de 4.75 puntos.

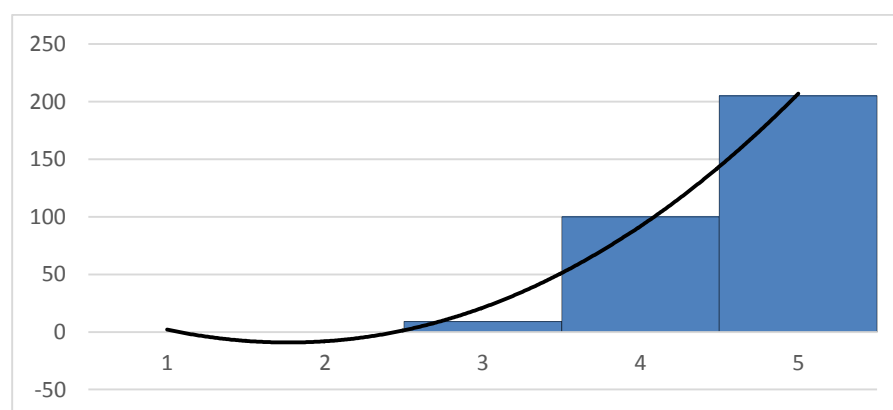


Figura 33. Histograma de Frecuencia de Comunicación Organizacional

Cabe señalar que de los seis indicadores que se han tomado para esta dimensión, más del 80% de los encuestados mencionaron que siempre existe un nivel deseado de comunicación, quiere decir que la mayoría de trabajadores tienen un buen criterio respecto a la cultura organizacional de la empresa sobre esta dimensión.

### 5.4.1.3 Media y desviación estándar de la dimensión Valores Organizacionales.

Tabla 22. Estadístico de Valores Organizacionales

Estadísticos	Valor
Media	4.23
Mediana	4.17
Desviación Estándar	0.44
Percentil 25	4.00
Percentil 75	4.50

La media del nivel de Valores organizacionales es 4.23, en tanto que los datos se desvían respecto al promedio, en 0.44. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje de máximo 4.17 al nivel de Valores organizacionales, el 25% menos de 4.00 y otro 25% considera un mínimo de 4.50 puntos.

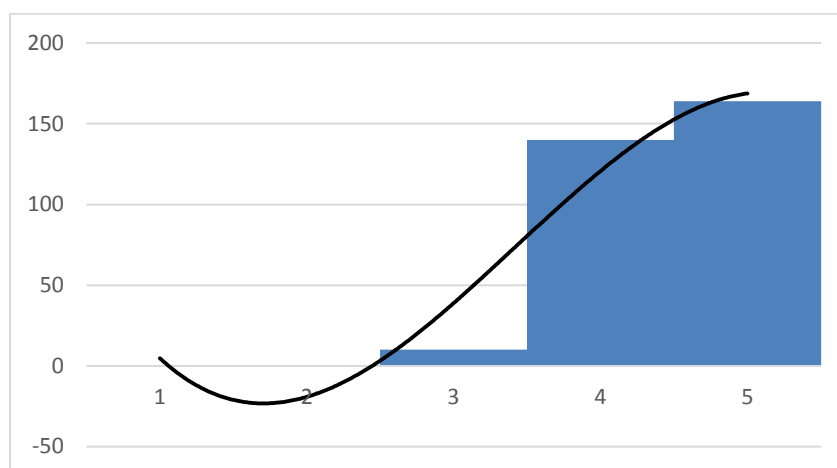


Figura 34. Histograma de Frecuencia de Valores Organizacionales

Cabe señalar que de los seis indicadores que se han tomado para esta dimensión, más del 80% de los encuestados mencionaron que siempre existe un nivel deseado de Valores Organizacionales, quiere decir que la mayoría de trabajadores tienen buen criterio acerca de la cultura organizacional de la empresa sobre esta dimensión.

#### 5.4.1.4 Media y desviación estándar de la dimensión Estilo Gerencial.

Tabla 23. Estadístico de Estilo Gerencial

Estadísticos	Valor
Media	4.22
Mediana	4.25
Desviación Estándar	0.51
Percentil 25	3.88
Percentil 75	4.63

La media del nivel de Estilo Gerencial es 4.22, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.51. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje máximo de 4.25 al nivel de cultura organizacional, el 25% menos de 3.88 y otro 25% considera un mínimo de 4.63 puntos.

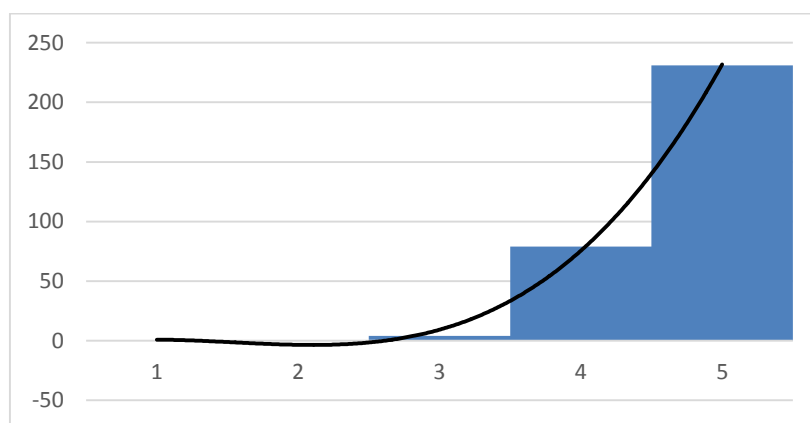


Figura 35. Histograma de Frecuencias del Estilo Gerencial

Cabe señalar que de los siete indicadores que se han tomado para esta dimensión, más del 80% de los encuestados mencionaron que siempre existe un nivel deseado de Estilo Gerencial, quiere decir que la mayoría de trabajadores tienen una buena percepción de la toma de decisiones gerenciales como parte de la cultura organizacional de la empresa, en esta dimensión.

## 5.4.2 Variable desempeño laboral.

### 5.4.2.1 Media y desviación estándar de la dimensión Eficiencia.

Tabla 24. Estadístico de Eficiencia

Estadísticos	Valor
Media	4.11
Mediana	4.00
Desviación Estándar	0.55
Percentil 25	3.75
Percentil 75	4.50

La media del nivel de Puntualidad es 4.11, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.55. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje máximo de 4.00 al nivel de Eficiencia, el 25% menos de 3.75 y otro 25% considera un mínimo de 4.50 puntos.

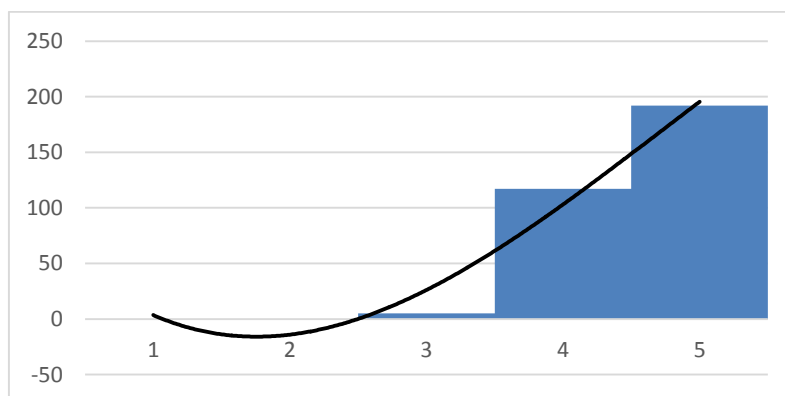


Figura 36: Histograma de Frecuencias de la Dimensión Eficiencia

Cabe señalar que de los seis indicadores que se han tomado para esta dimensión, más del 90% de los encuestados mencionaron que siempre existe un nivel deseado de eficiencia, quiere decir que la mayoría de trabajadores tienen un buen desempeño laboral sobre esta dimensión.

#### 5.4.2.2 Media y desviación estándar de la dimensión rotación de personal.

Tabla 25. Estadístico de Rotación de Personal

Estadísticos	Valor
Media	4.03
Mediana	4.00
Desviación Estándar	0.60
Percentil 25	3.67
Percentil 75	4.33

La media del nivel de Rotación de Personal es 4.03, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.60. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje máximo de 4.00 al nivel de rotación, el 25% menos de 3.67 y otro 25% consideró un mínimo de 4.33 puntos.

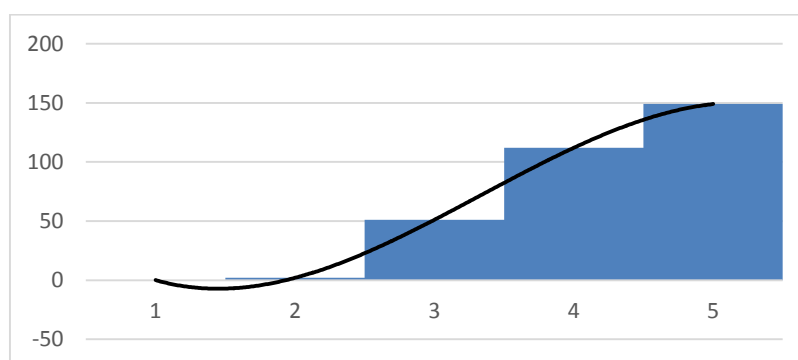


Figura 37. Histograma de Frecuencias de Rotación del Personal

Cabe señalar que de los dos indicadores que se han tomado para esta dimensión, más del 70% de los encuestados mencionó que siempre existe un nivel deseado de Rotación de Personal, quiere decir que la mayoría de trabajadores tiene un buen criterio, respecto a que pueden rotar en sus niveles laborales y su desempeño puede ser correcto sobre esta dimensión.

### 5.4.2.3 Media y desviación estándar de la dimensión satisfacción laboral.

Tabla 26. Satisfacción Laboral

Estadísticos	Valor
Media	4.09
Mediana	4.00
Desviación Estándar	0.65
Percentil 25	3.63
Percentil 75	4.03

La media del nivel de Satisfacción Laboral es 4.09, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.65. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados, asignó un puntaje máximo de 4.00 al nivel de satisfacción laboral, el 25% menos de 3.63 y otro 25% consideró un mínimo de 4.03 puntos.

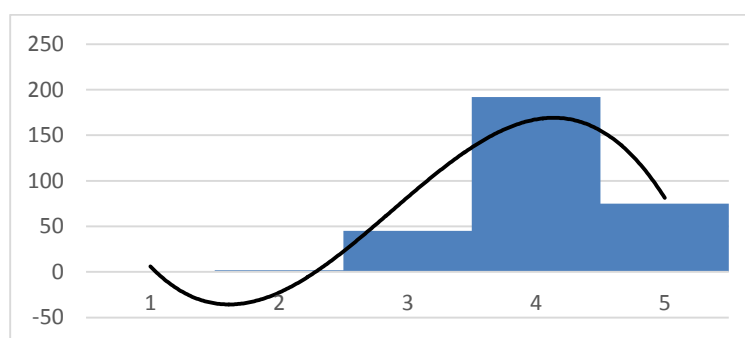


Figura 38. Histograma de Frecuencias de Satisfacción Laboral

Cabe señalar que de los tres indicadores que se tomaron para esta dimensión, más del 50% de los encuestados mencionaron que a veces existe un nivel deseado de satisfacción laboral, quiere decir que la mayoría de trabajadores tiene un desempeño laboral correcto, aunque no está totalmente satisfecho en esta dimensión.



#### 5.4.2.4 Media y desviación estándar de la dimensión Productividad.

Tabla 27. Estadístico de Productividad

Estadísticos	Valor
Media	4.25
Mediana	4.20
Desviación Estándar	0.48
Percentil 25	4.00
Percentil 75	4.60

La media del nivel de Productividad es 4.25, en tanto que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.48. Así mismo, el 50% del total del criterio de los empleados asignó un puntaje máximo de 4.20 al nivel de productividad, el 25% menos de 4.00 y otro 25% considera un mínimo de 4.60 puntos.

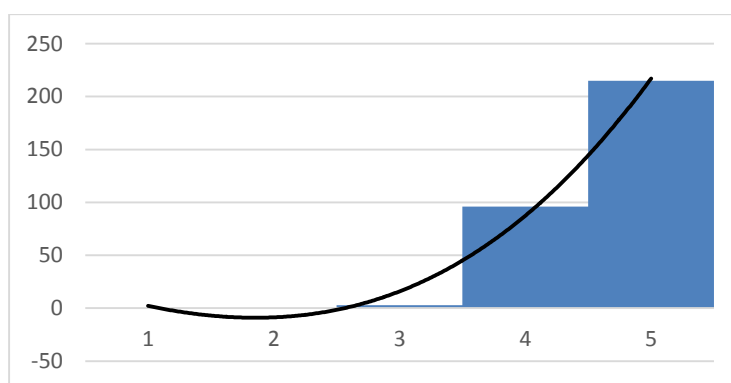


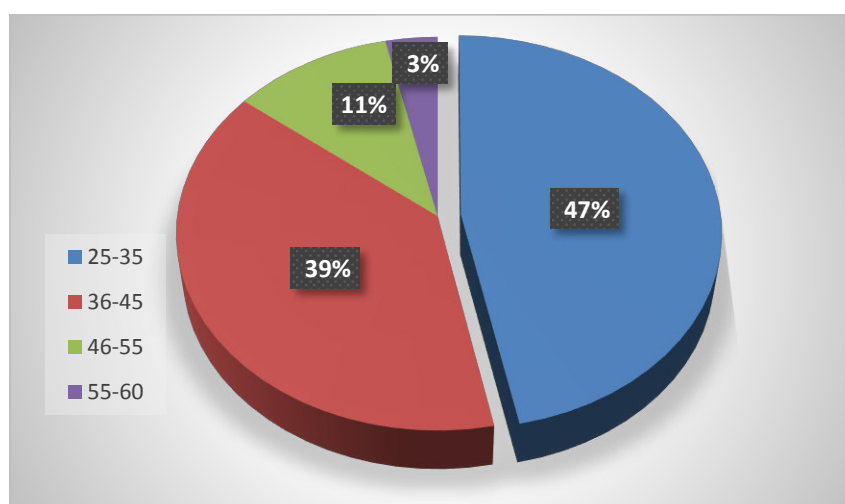
Figura 39. Histograma de Frecuencias de Productividad.

Cabe señalar que de los tres indicadores que se tomaron para esta dimensión, más del 80% de los encuestados mencionaron que siempre existe un nivel deseado de Productividad, quiere decir que la mayoría de trabajadores tiene un desempeño laboral correcto sobre esta dimensión, pues se considera que se encaminan a ser productivos.

Además, se complementó dicha información con datos estadísticos de primer orden, como son sexo, edad, nivel de ingresos, tiempo que labora en la empresa, grado de instrucción; lo que permitió analizar el objetivo de estudio que, en esta investigación, son los trabajadores de las empresas procesadoras de atún en Manabí-Ecuador, para este fin se tomó como referencia los gráficos circulares.

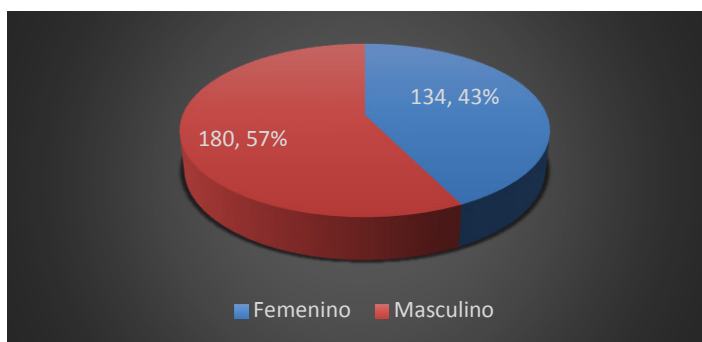
#### 5.4.2.5 *Análisis de datos complementarios.*

La encuesta, como se había indicado, estuvo conformada por 40 preguntas base para las variables, además, se complementa dicha información con datos estadísticos de primer orden, como son sexo, edad, nivel de ingresos, tiempo que labora en la empresa, grado de instrucción; lo que posibilita analizar al objeto de estudio que, en la presente Investigación, son los trabajadores de las empresas procesadoras de atún en Manabí- Ecuador para este fin se toma como referencia los gráficos que se indican:



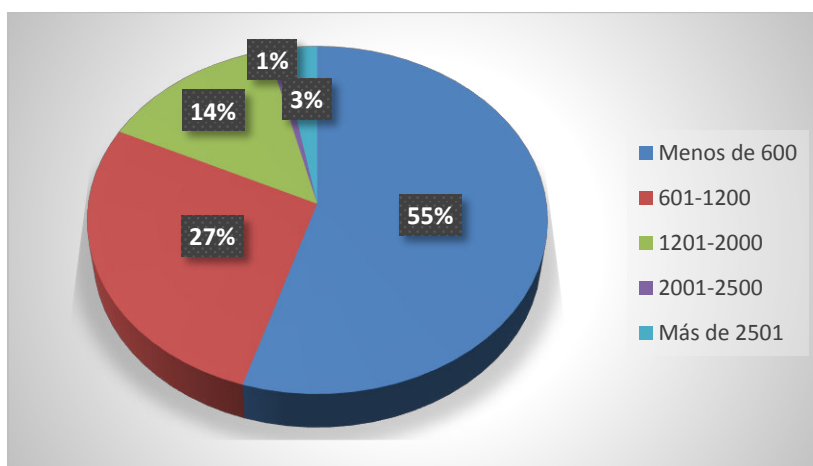
*Figura 40.* Rango de edad de los trabajadores

La mayoría de los trabajadores encuestados que laboran en las empresas procesadoras de atún, están en el rango entre 25-35 años, lo cual indica que el 47% de estos son adultos jóvenes, y el 39% son adultos hasta los 45 años, permitiendo concluir que, al ser las personas en su mayoría jóvenes, tienen más agilidad para realizar diferentes trabajos.



*Figura 41. Sexo del trabajador.*

Esta figura permite realizar un análisis comparativo entre ambos sexos, deduciendo que el 57% son varones y por tanto, el 43% son mujeres.



*Figura 42. Nivel de Ingresos*

El nivel de ingresos es bajo, pues el 55% de los trabajadores manifiestan que sus ingresos no exceden los 600 dólares, otro 27% no gana más de 1200 dólares. El 14% gana hasta 2000 dólares y el 1% hasta 2500 dólares, sólo el 3% de los encuestados gana más de 2501 dólares. Los ingresos que perciben los varones es más alto que el de las mujeres. El 47% de los varones perciben menos de 600, mientras 51% de las mujeres tiene la misma remuneración.

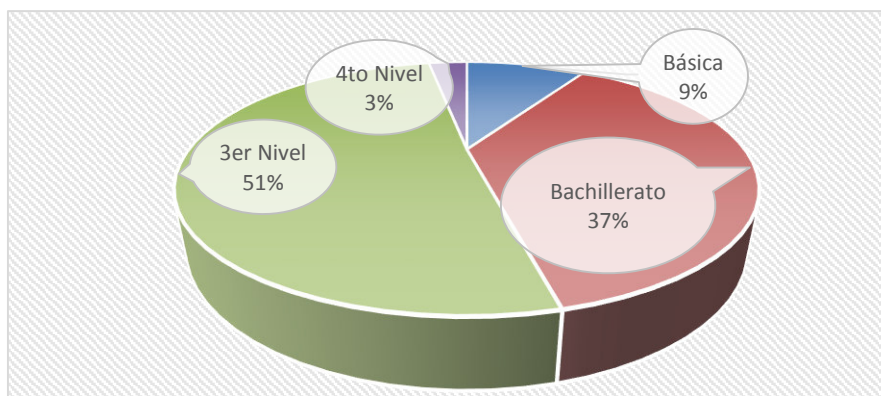


Figura 43. Grado de Instrucción

En lo que respecta al grado de instrucción el 51% tiene el 3er nivel, el 37% es bachiller (en Ecuador bachiller es el segundo nivel de educación, es decir concluida la educación básica), el 9% es de educación básica y el 3% es quien tiene cuarto nivel, es decir posgrado, esto repercute en el bajo promedio salarial de los trabajadores.

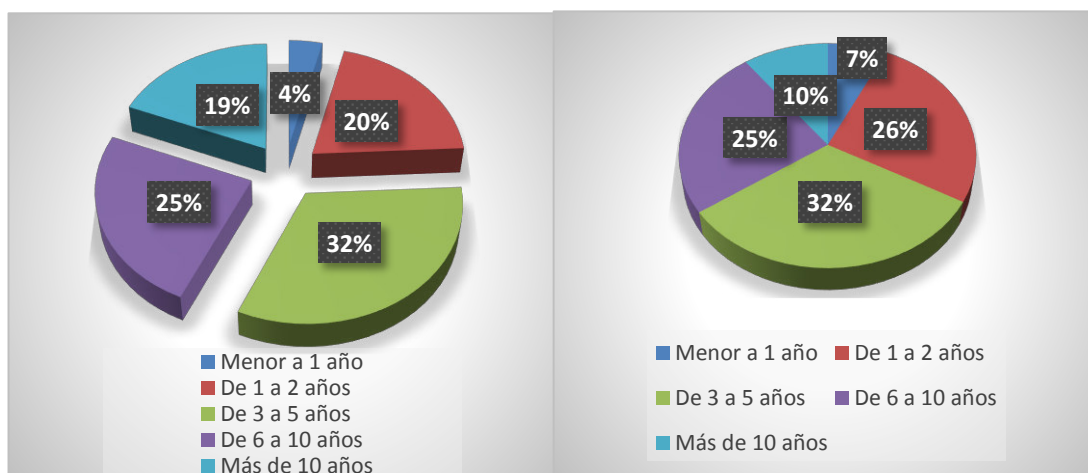


Figura 44. Tiempo en el cargo

Figura 45. Tiempo laborando en la Empresa.

Por último, en relación al tiempo de trabajo en las empresas, el 32% de empleados laboran entre 3 y 5 años y en similar promedio desempeña el cargo en que está actualmente. Lo que también se puede apreciar es que numéricamente 97 personas ascendieron o cambiaron de cargo en la misma empresa donde laboran.

### 5.4.2.6 Aspectos importantes en la interpretación de los resultados.

#### 5.4.2.6.1 Apreciación sobre comunicación con jefaturas.

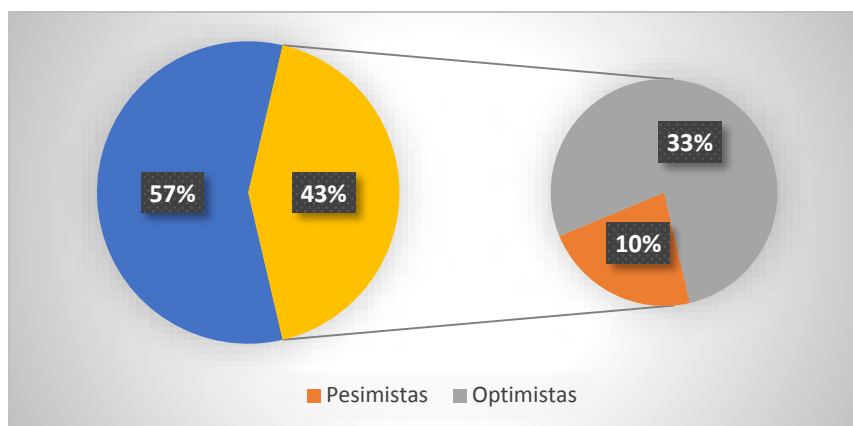


Figura 46. Porcentaje de mujeres optimistas y pesimistas en la toma de decisiones

El 78% de las mujeres (33% del total de encuestados) tuvo una respuesta optimista al declarar siempre, casi siempre y a veces tienen comunicación con sus jefes y pueden participar en la toma de decisiones.

#### Ingreso del personal por sexo.

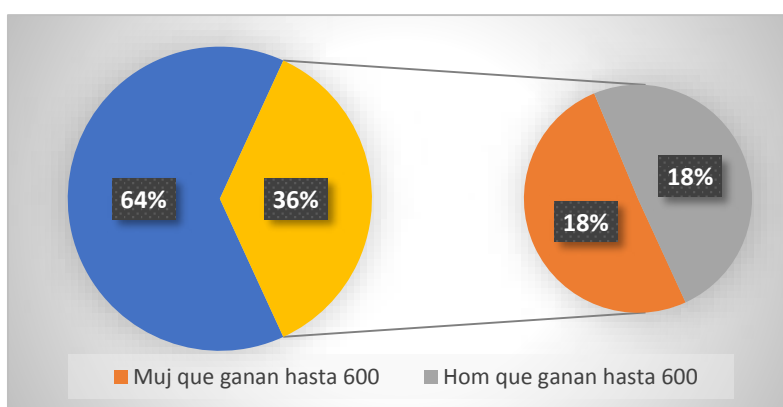


Figura 47. Porcentaje de trabajadores que perciben menos de \$600, por sexo

En este gráfico, se puede observar que el mismo porcentaje de ambos sexos perciben menos de \$600.00.

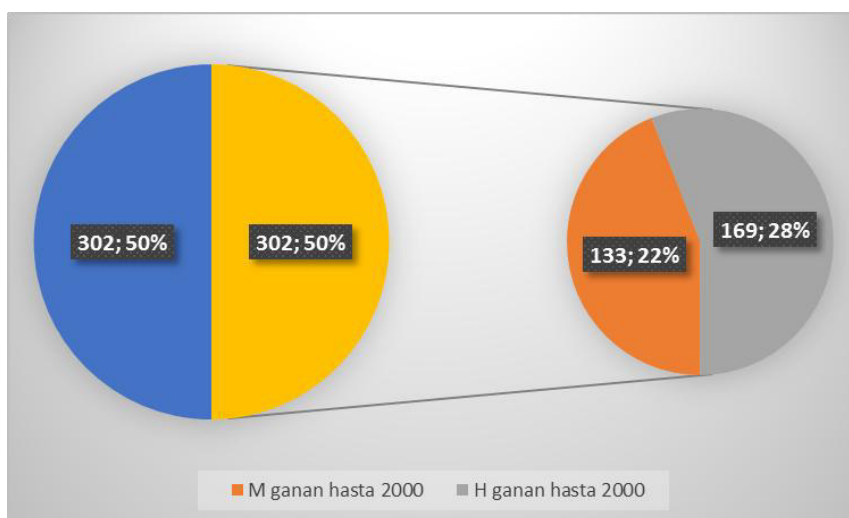


Figura 48. Porcentaje de trabajadores que perciben hasta \$2000, por sexo

En este gráfico, se observa que casi el 100% de las mujeres (133 de 134) solo perciben hasta \$2000, mientras que el 10% de los hombres ganan más de \$2000.00.

#### 1.4.2.6.2 Nivel de instrucción por sexo.

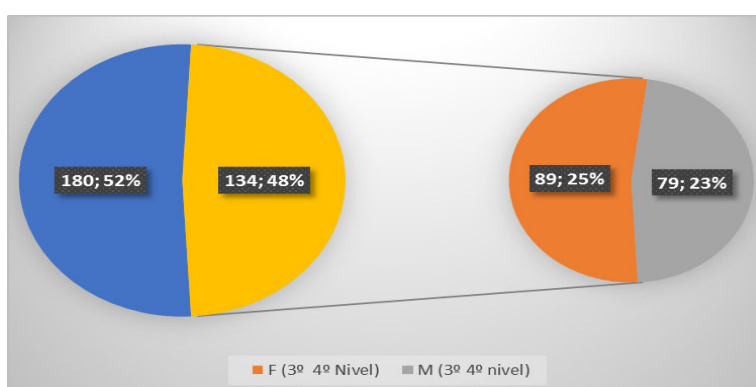


Figura 49. Trabajadores con 3º y 4º Nivel de Instrucción

En el grafico 49, se puede notar que el nivel de instrucción es de 25% en mujeres y 23% de hombres en tercer y cuarto nivel, es decir que las mujeres tienen mayor nivel de instrucción.

#### 1.4.2.6.3 Nivel de puntualidad por sexo.

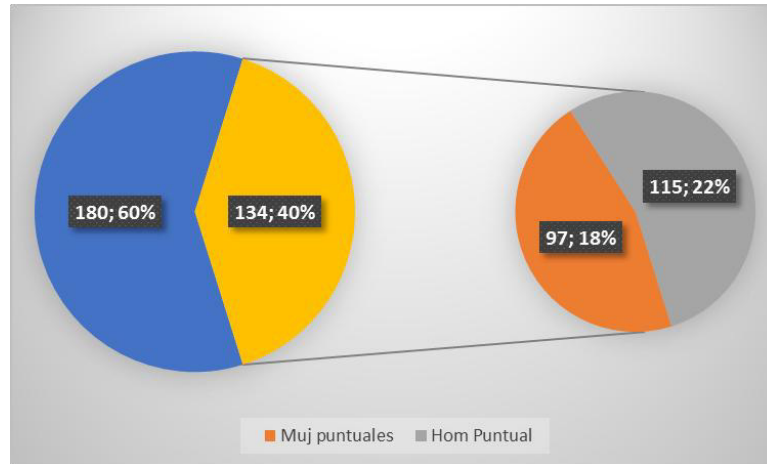


Figura 50. Porcentaje de trabajadores puntuales, por Sexo.

En el gráfico 50, se muestra que tanto en porcentajes como numéricamente, los hombres son más puntuales. Pero si se compara ambos sexos verticalmente tienen casi porcentajes contrarios, así el 72% de mujeres, mientras que el 63% que representa a los hombres son puntuales.

#### 1.4.2.6.4 ¿la empresa es el mejor lugar para trabajar?

Para contestar esta interrogante se toma como referencia las preguntas 16, 24 y 36 del cuestionario que se relaciona con la dimensión de Satisfacción Laboral, en este caso se ha tomado las respuestas más positivas dentro del contexto (Escala 4 y 5).

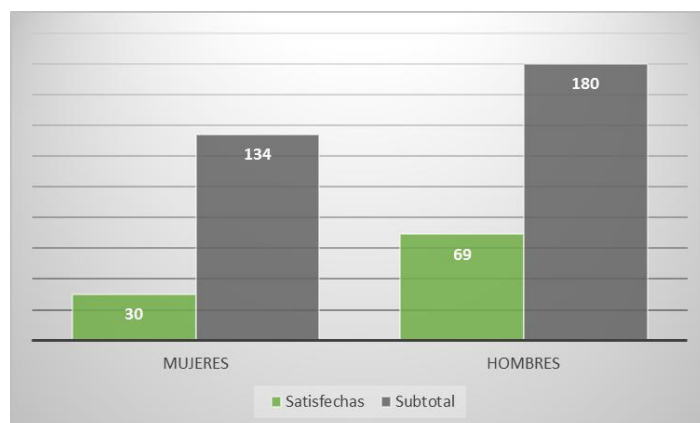


Figura 51. Satisfacción del trabajador en la empresa, por sexo

Se encontró que solo el 22% de las mujeres consideraron que la empresa es el mejor lugar para trabajar, mientras que el 38% de los hombres opinó lo mismo.

#### 1.4.2.6.5 ¿Desea quedarse en el puesto de trabajo?

Para esta respuesta se consideró que los trabajadores contesten la pregunta 23 sobre crecimiento personal, si se respondió con las escalas 4 y 5 quiere decir que están deseando quedarse, así se obtiene:

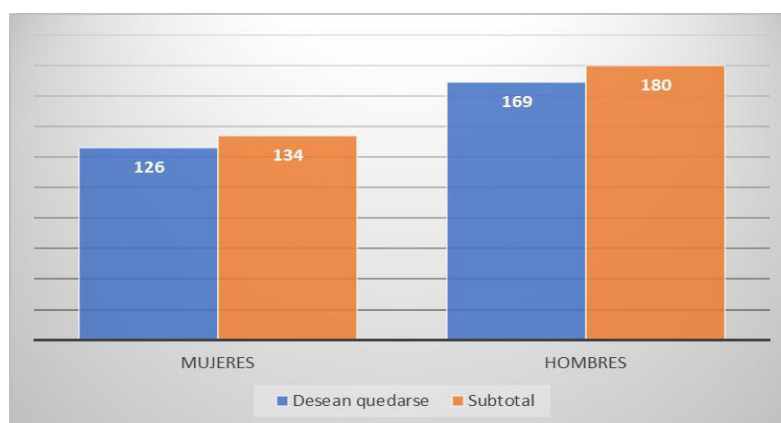


Figura 52. Percepción del Trabajador sobre su Crecimiento Personal.

Se observa que tanto trabajadores hombres (94%) como mujeres (94%) de la muestra seleccionada tuvieron una percepción de crecimiento personal, por tanto, tienen altas probabilidades de quedarse en la empresa.



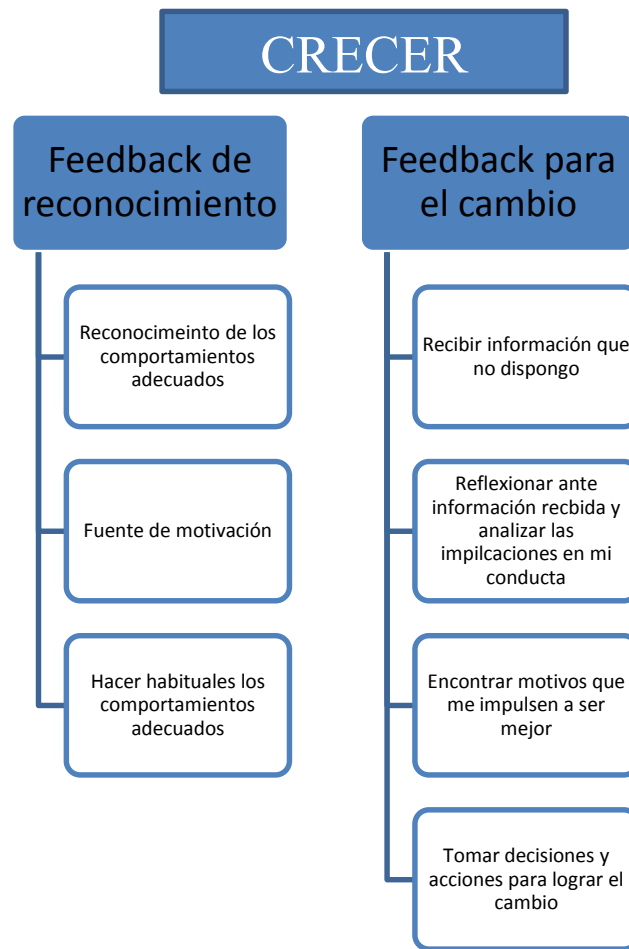
## 5.5 Informe de resultado de las entrevistas

El sector manufacturero y dentro de él la actividad de procesamiento de atún, es considerado como eficiente por su crecimiento imparable en los últimos 30 años, sin embargo, algunas de las grandes empresas no han podido pasar del objetivo único de rentabilidad, es decir, no se han centrado lo suficiente en el capital humano que poseen para mejorar también como organización.

Ante esta situación se visitaron las ocho empresas analizadas, INEPACA, TECOPESCA, Conservas Isabel Ecuatoriana, Eurofish, SEAFMAN, Oceanfish, Asiservy, y grupo Buehs, donde se observó que únicamente las dos primeras son las que han optado por realizar diferentes investigaciones para tratar de lograr mayor eficiencia en su personal, pero haciendo conciencia de lo que la empresa debe ofrecer para tener un personal óptimo que apoye en forma incondicional las actividades normales y extras que se podrían presentar. Asimismo, en el caso de Eurofish ellos realizan la evaluación del desempeño de 180 grados en forma anual, donde los empleados evalúan a sus compañeros de áreas relacionadas.

En el caso de TECOPESCA la forma como ellos han decidido ayudar a mejorar a las personas, es a través de la Gestión por Competencias, utilizando el Feedback, que en resumen es un proceso de comunicación orientado:

a) Expresar y reconocer al colaborador o colega los logros obtenidos y los comportamientos que ha evidenciado y que son adecuados. b) Estimular al colaborador o colega para que logre los resultados esperados y que genere cambios de aquellos comportamientos evidenciados. El Feedback es el retorno de información sobre el comportamiento de una persona, que proporciona el medio social y constituye uno de los factores más importantes del desarrollo de los individuos. Es el intercambio de información sobre sí mismos. Los demás tienen información de lo que a veces no son conscientes; si alguien les hace ver algo que no tienen sobre sí mismos, es una ayuda para ser mejores, es decir, ser capaz de verse a sí mismos con los ojos de los demás. Esta información debería servir para generar cambios en la conducta, que les harán mejores personas, mejores compañeros, mejores líderes, mejores trabajadores y, por tanto, mejores seres humanos. (Manual de TTHH de TECCOPESCA, 2017)



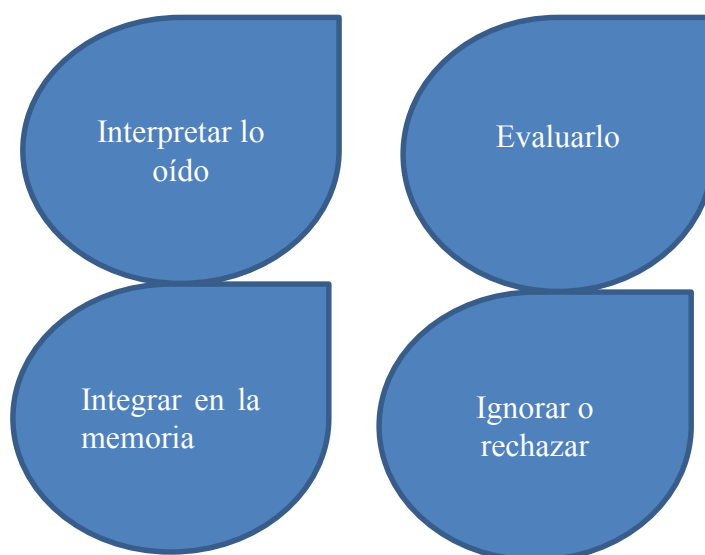
*Figura 53. Feedback en la Organización*

A través de Feedback la organización pretende:

- Mantener en la empresa al personal competente, porque las personas se adaptarán mejor a los requerimientos de los cargos y a los objetivos y metas de la Organización.
- Se generará un clima organizacional de mayor valor, ya que se pondrá en acción la comunicación, la transparencia traducida a la aplicación de los valores morales, el deseo de ayudar a su equipo de trabajo y de aprender de forma colectiva, lo que generará una cultura diferente, apta para propiciar el éxito del personal y por ende el institucional.
- Contar con las personas idóneas para cada puesto de trabajo.
- Se fomentará un clima de mejoramiento y aprendizaje continuo.

- Se lograrán resultados orientados al éxito a través de la buena voluntad de los equipos de trabajo.

Para recibir un Feedback se necesita “escuchar activamente” y “actitud mental abierta y positiva” lo demuestra con el siguiente gráfico:



*Figura 54. Actitud para el Feedback*  
*Fuente: Gestión de Personal - TECOPESCA*

Como se indicó la otra empresa que realiza evaluación del desempeño es INEPACA, que desde el año 2012 comenzó con un trabajo de revisión de su personal y de la idoneidad de las personas para sus cargos. Ellos realizan una evaluación del desempeño por objetivos, donde la comunicación es el pilar fundamental para conseguir que las personas laboren de acuerdo a los objetivos planteados y que la empresa logre ubicarse en tal posición que, todos los colaboradores aporten en los procesos que traen el bien común. Su filosofía está en SERVIR, sin olvidarse del ser humano como pilar fundamental, sin el que se perdería buena parte del crecimiento.

Para su actividad diaria ellos realizan los conversatorios, donde inicialmente participa la persona que va a ser evaluada, el jefe inmediato y el jefe de talento humano, escenario donde se definen las actividades que van a realizar, los insumos que necesita la persona para hacer su trabajo y el compromiso del jefe inmediato en

proporcionar lo necesario para que la persona cumpla en tiempo y calidad. En primera instancia estos pueden ser conversatorios semanales, quincenales o mensuales, donde se irán revisando los cumplimientos, sin que se consideren castigos a quien no cumplió, sino de asumir el compromiso del cuidado que se debe tener, de tal forma que todos cumplen con el oficio pleno.

En Conservas Isabel no realizan evaluación del desempeño al personal, lo mismo ocurre en Oceanfish. El grupo BUEHS sólo evalúa a quienes les exigen por el proceso de negociación con otros países. Eurofish realiza la evaluación del desempeño de 180 grados, donde, los empleados evalúan a sus compañeros o pares que son clientes internos en las actividades que realizan; esta evaluación se la realiza en forma anual.

## **5.6 Discusión de resultados**

Los resultados del análisis de la Cultura Organizacional con el Desempeño del Personal de las empresas procesadoras de atún de Manabí - Ecuador, demuestran que hay una relación real puesto que existen factores que ratifican las hipótesis, a saber:

Se ha expresado de la Cultura organizacional y su relación favorable con el desempeño laboral, que es necesario recordar lo observado en los resultados, donde se indica que en todos los gráficos del análisis de las dimensiones de las dos variables, el personal se ha expresado en una forma muy positiva respecto a lo que ellos tienen en la empresa y el compromiso que denota en el análisis de las respuestas puesto que, los puntajes son altos respecto al ambiente de trabajo, oportunidades de ascensos, la consideración de la empresa como un buen lugar para trabajar, entre otros.

Si se analizan los resultados considerando las hipótesis específicas, se observa que el trabajo en equipo es una buena práctica en todas las empresas y de ello conoce el personal y de hecho para tener buenos resultados se debe trabajar así. Como afirma Piaget, citado por Scribd (2015), quien “destaca la importancia del medio y del *otro* para favorecer u obstaculizar los aprendizajes de cada persona”, es decir, “el individuo como ser social” necesita de otra persona para laborar en mejor forma.

Respecto a la comunicación organizacional y su relación favorable con el desempeño, por supuesto que todos los empleados consideran que es fundamental, puesto que así conocen sus obligaciones, derechos, formas de laborar, toma de decisiones, y muchos otros factores que ayudan a mejorar el ambiente laboral.

Los Valores organizacionales son tan importantes como los valores de cada persona que labora, porque ello hace que el personal ponga en práctica los que cada uno conoce que no puede estar distante de los objetivos de la empresa, y su trabajo será más cómodo porque no se fuerzan actitudes, labores y trato con las personas.

A manera de síntesis el Estilo Gerencial, es factor más que importante en la buena disposición para mejorar el desempeño del personal, porque en una cultura participativa, donde la información se conoce de primera mano, donde se dan directrices claras para las labores, donde se explican las funciones desde un inicio y por escrito se especifican actividades, es cuando realmente podemos evaluar el desempeño y saber si por su lado los “jefes” toman buenas decisiones y por el “personal” la disposición para hacer lo que se le confía y apoyar en lo que pueda surgir.

Como se ha constatado del aporte de varios autores, como Robbins, Chiavenato, Schein, Draft, la empresa puede tener una infraestructura ideal, pueden organizarse los recursos financieros y físicos, pero si no se da tiempo para atender al principal recurso que son los empleados, no importa su puesto de trabajo, entonces se cae en la peor administración, porque de la atención, control y motivación que se le dé a la persona, es como se pueden exigir resultados, aunque el término exigir desaparece porque se convierte en responsabilidad de cada uno por hacer lo que le corresponde más allá de lo esperado.

Alles, M. (2007) sostiene que la empresa nace con fines de lucro, es decir ese es el pensamiento inicial, pero cuando ya hay una organización, es fundamental aprender a manejar el capital humano, porque sólo ese factor es el que va a dar realmente valor a la empresa, porque va a ser quien ayude a lograr los objetivos departamentales y las metas gerenciales.

Para que este personal que labora en las empresas pueda ser competente puede estar la empresa en capacidad de hacer que asista a cursos y se perfeccione, porque cada uno ya tiene su carga liviana que es el conocimiento para el desarrollo de sus actividades habituales; sin embargo, es esa otra parte la que no podemos descuidar, esto es, que la persona cree en su interior el valor del servicio y convertirse en un ser humano de valores que aporta al trabajo en equipo. En pocas palabras para determinar quiénes son las personas que deben permanecer en la organización es imprescindible evaluar constantemente su desempeño, pero a través de un medio que lo motive a hacer algo más de lo que pueda quedar como “letra muerta” en un documento, sino lo que realmente debe comprometerse con la empresa.

Esta forma de evaluación de desempeño es la que no es fácil encontrar la más idónea, pero de pronto, es buscar con las ya existentes un nuevo modelo que acoja los valores evaluables, pero, sin causar polémica con el evaluado; por el contrario, ser centro de apoyo cada uno con sus conocimientos.

Si analizamos los objetivos de la presente investigación, y, tomamos en cuenta las dimensiones de las dos variables, se puede concluir que se ha logrado identificar a través de los métodos estadísticos aplicados, la relación clara entre la cultura organizacional, expresada a través del trabajo en equipo, la comunicación organizacional, valores organizacionales y el estilo gerencial con el desempeño del personal, expresado este, a través de las dimensiones eficiencia, rotación y recompensas, satisfacción y productividad.

Adicionalmente a este análisis realizado, es necesario comparar los resultados obtenidos versus las referencias de trabajos de investigación que se han realizado respecto a las dos variables que se han estudiado. Encontramos el criterio de Gutiérrez (2017) quien concluye en su trabajo de investigación que, la cultura influye directamente en la motivación laboral del personal; ratificando las aseveraciones que he indicado en párrafos anteriores.

Para Cantillo (2013) afirmó “que hay falta de consenso en la definición, sin embargo, destaca que en la mayoría de los estudios la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño”. Así mismo Morelos y Fontalvo (2014), hablaron de

factores de la cultura donde se hace énfasis a las dimensiones que se han colocado en la presente investigación.

## **CAPÍTULO VI: Aporte de la Investigación**

### **6.1 Propuesta para la solución del problema**

En la presente tesis doctoral, de manera sustancial, ha sido analizada la forma cómo la Cultura Organizacional impacta en el desempeño del personal en las procesadoras de atún de Manabí-Ecuador, y de manera fundamental en el análisis de la evaluación del personal de estas empresas, quedando en evidencia que no es un proceso natural y constante, sino por el contrario, un proceso que no se realiza de manera frecuente, lo cual genera la oportunidad para que la investigadora proponga un método para la evaluación del desempeño, que podría ser homogéneo para el sector, sin que implique un costo mayor, pero que asegure un resultado óptimo del personal en el corto y mediano plazo.

En consideración de los criterios precedentes, se realiza la siguiente: “Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para el sector Manufacturero del atún”.

### **6.2 Introducción**

Para que exista un cambio en cualquier organización se parte de un proceso donde todo el personal colabora con los mandos medios, subgerentes y gerentes, autoridades que tienen bajo su responsabilidad la implementación de técnicas o estrategias que contribuyan a renovar la empresa para el cumplimiento de los objetivos que se hayan planteado.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta constituye el cumplimiento con las expectativas a nivel financiero, tanto como las necesidades y metas en favor del personal que labora, por ello, cualquier cambio organizacional debe ser considerado efectivo cuando se cuenta con el personal idóneo; pero ¿cómo se sabe cuál es el personal que debería estar en la empresa? La respuesta se encuentra en la evaluación que se aplique. De esta manera, surge una nueva interrogante ¿Cómo puedo saber cuál es la evaluación más adecuada para este sector?, para esta y otras interrogantes es que se ha analizado las formas de evaluación del desempeño que podrían utilizarse y dar resultados reales con la seguridad deseada.



De acuerdo al criterio de varios ejecutivos con los que se ha socializado la idea de esta propuesta, se conoce que los ciclos en las empresas siempre duran 5 años, es decir los cambios sean positivos o negativos en ese tiempo se podrán evaluar y determinar si los resultados son los previstos o no.

### **6.3 Cambios organizacionales**

El cambio organizacional es necesario no sólo en los procedimientos, sino a nivel del SER, es decir, los valores éticos y morales con los que el personal desarrolla sus actividades son fundamentales para ese cambio de mentalidad y pasar de ser una empresa meramente orientada a los logros financieros, para ser una empresa orientada al trabajo en equipo, con la aplicación de valores y el logro de metas que en su conjunto benefician a todos.

### **6.4 Objetivo del modelo**

Implementar un modelo de evaluación del desempeño por objetivos, que permita mantener un constante control de los cumplimientos individuales, del trabajo en equipo y de esta manera lograr un rendimiento acorde a los objetivos inicialmente planteados.

### **6.5 Principios en los que se fundamenta el modelo**

Las líneas en que se fundamenta tienen un carácter constructivista integrador, es decir, la aplicación de los principios básicos de comportamiento humano, por ejemplo: “el comportamiento deseado es modelado; las expectativas son claras y razonables; la supervisión es consistente; el comportamiento es vigilado; la disciplina no es coercitiva; se utiliza el refuerzo positivo (sonríe, usa toque apropiado, habla sin peligro, escucha atentamente)”, orientados a rendir en equipo de trabajo, no puede haber jerarquías arraigadas (cambio en el estilo gerencial), pero sí, el respeto a la autoridad, apoyo a los objetivos institucionales y actuación con pleno conocimiento de cada situación que les afecta, por tanto, la comunicación efectiva y asertiva es de vital importancia para la implementación exitosa del modelo. En este sentido, se espera que contribuya a lograr:

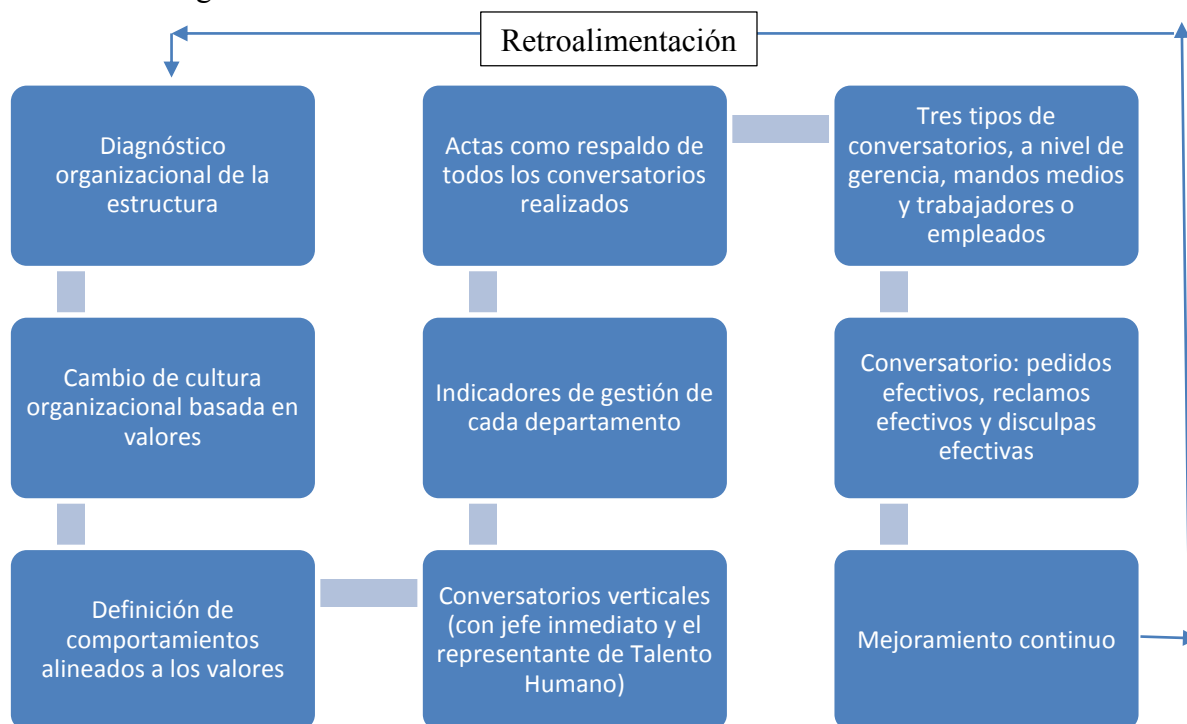
- a) Criterio de verdad.
- b) Aprendizaje integral

- c) Pensamiento sistémico (todo es un proceso que requiere atención)
- d) Manejo de emociones (inteligencia emocional)
- e) Aprendizaje transformador (inteligencia física y mental ligada a las emociones y espiritualidad)
- f) Fortalecimiento del recurso humano a través de:
  - Responsabilidad
  - Servicio
  - Justicia
  - Honestidad
  - Compromiso
- g) Efectividad a través de los indicadores de recursos humanos y de producción.

Un factor importante a considerar es precisamente aquel relacionado con que las empresas que se dedican a este tipo de actividades, generan alta presión para el personal, por lo que no se puede realizar evaluaciones tradicionales, sino una forma de integración de saberes para buscar la mejor manera de evaluar lo que a veces no es tangible, pero que siempre se conoce, lo que cada persona efectivamente realiza.

## 6.6 Descripción del modelo

El modelo está formado por varios procesos, de inicio se podría decir que se resume en lo siguiente:



*Figura 55. Proceso de evaluación del desempeño*

*Fuente: Elaboración propia*

El modelo está estructurado en sentido horizontal, es decir, un sistema más aplanado, donde se mantienen tres niveles: el gerencial, mandos medios y empleados en general, el que manifiesta las siguientes características:

- ❖ Un organigrama funcional, en correspondencia con cada cargo considerado necesario, que incluye en detalle las actividades a realizar y el perfil del profesional que podría ocuparlo.
- ❖ Cambio de cultura organizacional basada en valores.
- ❖ Definición de comportamientos alineados a los valores que identifican la organización.
- ❖ Conversatorios verticales: con la participación del jefe inmediato, un funcionario de talento humano y el empleado, los que debían realizar cada trimestre, sin embargo, para no perder la continuidad en el tratamiento de los asuntos, se considera hacerlos de acuerdo a las necesidades o circunstancias que demanden de ello, es decir, mensuales, quincenales o semanales.

- ❖ Se realizarán análisis de los indicadores de gestión de cada departamento.
- ❖ En cada reunión se levantarán actas memorias de los temas tratados y los compromisos adquiridos por cada parte involucrada, las que serán revisadas y valoradas en cada reunión para corroborar el cumplimiento de los compromisos y acciones acordadas.
- ❖ Se efectuarán tres tipos de conversatorios: los de carácter gerencial, los de jefes y supervisores con gerencia, y; los que corresponden a cada jefe con su equipo de trabajo. En los conversatorios que se realizan a diario, donde cada jefe se reúne con su equipo de trabajo y se dan las directrices para el día o la semana.
- ❖ Los conversatorios de las líderes de líneas de pescado, por ejemplo, se pueden realizar a diario y de ser necesario contar con la presencia de jefes, en la medida que se analice quién o quiénes son los involucrados en las decisiones.
- ❖ Conversatorios para la solución de un problema, que incluyen la participación de involucrados, sin importar su jerarquía. Lo que se considera importante, es que esté presente quien puede dar solución, mediante la adopción de compromisos que quedarán registrados en un acta.
- ❖ Para que los conversatorios tengan el éxito deseado deben considerar tres aspectos: a) Pedidos efectivos, b) Reclamos efectivos y, c) Disculpas efectivas.
- ❖ Asistencia regular a las convocatorias. Las inasistencias sólo pueden justificarse por una vez, para asegurar la solución y toma de decisiones de carácter inmediato.
- ❖ La cultura de la presión se disuelve en el conversatorio, o se transforma en cultura de trabajo en equipo.
- ❖ Manejo de la inteligencia emocional. Saber lo que pueden sentir los demás y tener una actitud de servicio.
- ❖ Buscar y adoptar los mecanismos necesarios que permitan el logro de una empresa emocionalmente inteligente.
- ❖ Utilizar los diálogos como medio para identificar las personas idóneas para los cargos, evitando de esta manera las falencias en el ámbito personal, es decir, el saber ser. Las falencias técnicas pueden corregirse con capacitación, pero en el otro caso como última alternativa se podría considerar la salida.

## 6.7 Problemas de la implementación

- ✚ No se concibe que un trabajador se pueda sentar a conversar con su jefe.

- ✚ No se conoce los pasos para una comunicación asertiva.
- ✚ No se conoce el procedimiento para ofrecer disculpas cuando se es responsable del incumplimiento de metas.
- ✚ Saber gestionar los pedidos.
- ✚ Las personas no tienen la cultura de escribir todo lo que ocurre.
- ✚ No existe cultura para aceptar sugerencias sin sentirse inferior o afectados en sus intereses
- ✚ La determinación de paradigmas que no estaban dispuestos a cambiar.
- ✚ El proceso necesita tiempo para ejecutarlo, hasta lograr la aceptación y apropiación del nuevo modelo o paradigma, entendiendo la intención de lograr resultados excepcionales.

## **6.8 Beneficios que aporta el modelo propuesto**

- ✓ Las evaluaciones del desempeño que se pudieran considerar ideales son las de 360 grados, por su carácter incluyente, pues en esta metodología se incorporan más personas que pueden emitir un juicio crítico sobre el trabajo de un empleado, sin embargo, únicamente se puede realizar una vez al año por el tiempo que esto requiere, hasta tomar en consideración a todos los involucrados. Al realizar los conversatorios se logra mayor eficiencia en el trabajo y el personal, por la oportunidad que representa cumplir las metas acordadas. La dinámica que se sigue es la siguiente:
- ✓ Los resultados quedan sentados por escrito en las actas, anulando la posibilidad de que se actúe en función del estado emocional del jefe inmediato o de los evaluadores.
- ✓ Los conversatorios permiten soluciones en el corto plazo, es decir, que éstas sean analizadas y con la participación de los involucrados sea más ágil encontrar una solución.
- ✓ Queda un documento de evidencia donde cada uno adquiere el o los compromisos que son más fáciles de cumplir que lo que dice un manual de funciones.

- ✓ En las reuniones los niveles jerárquicos desaparecen cuando intervienen equipos en la búsqueda de soluciones a problemas.
- ✓ Los conversatorios no son restringidos a un horario, sino que se hacen sus convocatorias cuando realmente se amerita.
- ✓ Las evidencias quedan claras en cada acta, por tanto, cuando se requiera revisar del desempeño de alguien, será necesario remitirse a estos documentos de respaldo.
- ✓ El desarrollo de los valores dentro de la organización, no sólo favorece a ésta como tal, sino que se puede mejorar las relaciones en los equipos de trabajo, tener el don de servicio y ser eficientes en las actividades.
- ✓ Es necesario puntualizar que el trabajo en equipo, se fundamenta en la siguiente fórmula: Cultura Organizacional = Ser.
- ✓ Los indicadores que mejoran con la propuesta son:
  - Medio ambiente
  - Salud ocupacional (trabajador)
  - Resultados económicos

## **6.9 Costos de implementación y rendimiento del modelo propuesto**

En toda propuesta existen las condiciones de inversión y también de resultados a partir de ella, en tal sentido, a continuación, se detalla la inversión:

1. Para una evaluación basada en conversaciones es necesario primero la contratación de una persona (Psicólogo Industrial de preferencia) para que sea quien se encargue de su implementación.
2. El Psicólogo a más de organizar recursos y acciones para que esta modalidad se implemente, será quien organice cursos de capacitación para todo el personal, puesto que es necesario conocer: primero el cambio estructural,

segundo el aporte que cada uno va a dar y tercero el desafío de hacer que la gente se identifique con los valores institucionales.

3. A más de la capacitación indicada en el párrafo anterior, es necesario que el personal se capacite en: Redacción de los compromisos; mecanismos para pedir disculpas por incumplimiento; ejecución de reclamos efectivos cuando existan incumplimientos.

Según cálculos aproximados, para una empresa de 1000 o más empleados, el gasto indicado en los tres numerales anteriores, sería \$ 100.000,00 (cien mil) dólares anuales.

Realizados los cálculos de los costos de implementación, es necesario observar las ventajas de este tipo de evaluación de desempeño. Para este análisis se ha considerado una empresa grande, que produzca en promedio 120.000 cajas con latas de atún, lo que se indicará:

1. Con un control adecuado de los equipos de trabajo, se puede lograr mayor aprovechamiento de la materia prima. Esto es la utilización adecuada de la carne del pescado, con la finalidad de lograr ahorros que, en promedio de \$1.00 por caja, significarían un ahorro importante para la empresa.
2. El costo de la mano de obra es un factor importante. Si bien es cierto las leyes ecuatorianas en materia laboral son exigentes respecto a un sinnúmero de pagos y obligaciones del patrono, hay que asegurar un trabajo eficiente de los equipos. Si en este rubro podemos ahorrar \$ 0.20 por caja, este se convierte en otro factor positivo.
3. En los costos fijos, por ejemplo, es necesario observar que el personal se interese por generar ahorros de la siguiente manera: apagar las luces que no se está utilizando, evitar el desperdicio de aceite de las maquinarias, reparar las llaves para evitar desperdicio de agua, entre otros. Si esto se controla, se podría ahorrar \$ 0.50 por caja.

Entonces, si una empresa puede procesar unas 100.000 cajas en el mes, y si el ahorro es \$1,70 (un dólar con setenta centavos) por caja, en lo que se ha indicado en los tres numerales, entonces el ahorro por mes podría ser \$ 170,000.00 (ciento setenta mil) dólares, lo que anualmente representaría \$ 2'000,000.00 (dos millones) de dólares; es decir que el mantener equipos de trabajo activos y atentos a todos los pormenores que se presentan y que se solucionan de inmediato, ejecución de los conversatorios con todos los involucrados y se tiene el apoyo del Gerente para la toma de decisiones inmediatas; entonces se puede decir que la propuesta puede generar un crecimiento económico que va más allá de las metas que muchas empresas pueden esperar. Todo esto frente a una inversión mínima, pero que los resultados mayores, como se indicó en párrafos anteriores, están en el comportamiento de los colaboradores. Esto redundará en la parte económica por las utilidades que la organización tiene la obligación de entregarles.



## CONCLUSIONES

- a) El análisis de los resultados de las encuestas, ha permitido concluir que la relación entre la Cultura Organizacional y el desempeño del personal de las empresas procesadoras de atún en la provincia de Manabí-Ecuador es real, por tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede precisar que, si la empresa logra implantar cambios en su cultura y que ésta centra su interés en el ser, entendido como los colaboradores, en primer lugar y luego a la optimización de los recursos económicos, puede lograr más aporte por parte del personal y el crecimiento en conjunto va a ser de mayor trascendencia.
- b) Los resultados demuestran que el trabajo en equipo favorece el desempeño, puesto que, el criterio en general es que las organizaciones propendan a que el personal trabaje en equipo, y esto es beneficioso para que todos aporten sus conocimientos para llegar a los objetivos.
- c) La Comunicación organizacional es el pilar fundamental para que el desempeño del personal sea óptimo, por tanto, en los resultados se verifica que sí se relaciona con el desempeño por lo que surge la necesidad que la información fluya en todos los sentidos, de manera ascendente, descendente y horizontalmente; sólo así, se conseguirá que todos conozcan la realidad empresarial y apunten hacia un mismo objetivo.
- d) La empresa hace visible los valores organizacionales y esto motiva a que los empleados los pongan en práctica a pesar que no todos los tengan como habituales; es decir, cuando se afianza en la persona los valores que debe aplicar en su trabajo, es cuando el desempeño realmente mejora.
- e) Finalmente, el estilo gerencial conocido como la forma de dirigir y hacer política renovada, de acuerdo al análisis de los resultados, se afirma como un factor que incide en el desempeño del personal, en tal sentido, la forma en que se toma las decisiones es un factor de incidencia alta en la respuesta del personal frente a sus labores diarias y a lo que se le pueda pedir que realice de forma suigéneris.

## RECOMENDACIONES

- a) Para que la Cultura Organizacional de las empresas pueda realmente relacionarse con el desempeño, es necesario que se establezca el personal adecuado para la empresa y esto se lo puede conseguir únicamente con la evaluación del desempeño, por tanto, es necesario que todas las empresas implementen este proceso que permitirá definir quién debe permanecer en ella y favorecer el crecimiento general.
- b) Si bien es cierto, los resultados revelan que el personal trabaja en equipo, es necesario que se haga un análisis de quien trabaja a conciencia y quien no, para conformar equipos que realmente aporten en cada uno de los procesos y de esta manera al engranaje general de la organización.
- c) La Comunicación es un factor fundamental para que la presente propuesta pueda tener éxito, para ello es importante tener en cuenta y aplicar de forma constante las formas de comunicación; entregar la información tanto por escrito como por medios electrónicos con la necesaria claridad, fluidez y oportunidad para conseguir que se comprenda y alcanzar el éxito anhelado.
- d) Se recomienda apuntar hacia la identificación del Ser, es decir, que primero debe conocer los valores, empoderarse de ellos, para finalmente poder aplicarlos en todas las acciones que realicen.
- e) La toma de decisiones de manera participativa es una buena alternativa, esto se puede lograr a través de los conversatorios que se recomiendan en la presente propuesta. De esta manera, estos equipos mediadores en la solución de conflictos darán cabida a la participación de los diferentes niveles jerárquicos rompiendo el esquema tradicional de toma de decisión final por parte de los jefes, sino que todos aportan a ese resultado, trabajan codo a codo con las jefaturas, demostrando que son verdaderos equipos.

## Bibliografía

- Alarcón, H. y. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del Clima Organizacional basado en percepciones y expectativas.
- Alles, M. (2007). Gestión por Competencias: el direccionario (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 25 de 02 de 2018
- Argyris, C. (2001). Aprendizaje Organizacional (Vol. Segunda Edición). Universidad Iberoamericana.
- Arnoletto, E. (2010). LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES. Biblioteca virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales, 176.
- ATUNEC, A. d. (1995). [www.atuneroscuador.com](http://www.atuneroscuador.com). Recuperado el 29 de 08 de 2014
- Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los trabajadores. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 45-50.
- Bosche, M. (septiembre - octubre de 1984). Corporate Culture. *La Culture sans histoire revue française de Gestión*, 29-38.
- Brehm y Brechú, L. (2007). <http://www.colpamex.org/>. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://www.colpamex.org/Tesis/MBB.pdf>: Desarrollo Humano y Competitividad en la Empresa Mexicana.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (1992). Libro de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Bunge, M. (2004). La investigación científica. México: Siglo Veintiuno Editores.

- Campbell, J., Dunnette, M., Lawlwe, E., & Weick, K. (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. McGraw-Hill.
- Cantillo Padrón, J. (2013). <http://www.bdigital.unal.edu.co/>. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>: <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>
- Capuano, A. (noviembre de 2004). Evaluación de Desempeño: Desempeño por Competencias. Redalyc, 7(13), 139 - 150.
- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (Segunda ed.). Madrid, España: Hesic Libros Profesionales de Empresa.
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales, 33(145), 352-365.
- CEIPA, C. E. (05 de 01 de 2014). <http://www.ceipa.com.ec>. Recuperado el 14 de 02 de 2015, de [http://www.ceipa.com.ec/Quienes\\_somos-Asociados](http://www.ceipa.com.ec/Quienes_somos-Asociados).
- Cerrutti Guldberg, H. (1998). La Filosofía en la Administración. Revista Contaduría y Administración (188), 147.
- Chávez, E. (2011). El clima de trabajo, generado por la Cultura Organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS. México.
- Chiang, M. M., Méndez, G. U., & Sánchez, G. B. (2010). Job Satisfaction influence on job performance: Business Retail. Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades, 21-36.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos (Vol. Quinta Edición). McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, México DF, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México, DF, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). (J. Mares, Ed.) México D.F.: Mc Graw Hill Education
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). *Cultura Organizacional: Evolución de la Medición*. Estudios Gerenciales, 250-355.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (Julio de 2013). *Cultura Organizacional: evolución en la medición*. Estudios Gerenciales, No. 29 (p. 128).
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). (J. R. Martínez, Ed.) Col. Cruz Manca, Santa Fe, México DF, México: Cengage Learning.
- De Azcárate, P. (2005). [www.filosofia.org](http://www.filosofia.org). Recuperado el 12 de 08 de 2016, de Obras de Aristóteles - Madrid 1873.
- De la Cruz, A. (2000). *Cultura Organizacional: Gerencia del Futuro*. Gestión en el Tercer Milenio, 43-59.
- Desphande, R., & Webster, F. (enero de 1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the research Agenda*. Journal of Marketing, 53.
- Díaz, S., & Guzmán, C. (2014). *Una mirada a la realidad desde la comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Drucker, P. (2005). *Gestión de Personal La necesidad de gestionarse uno mismo está creando una revolución en las relaciones humanas*.

Duarte, G. A. (octubre de 2002). Revista Latina de Comunicación Social, número 52, de octubre-diciembre de 2002, La Laguna. Recuperado el 04 de 12 de 2013, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>.

Ekos, N. (2012). Ranking empresarial. Ekos.

El Universo, D. (06 de 04 de 2011). El cobro de aranceles reduce el envío de atún. Diario El Universo, pág. 1.

Etkin, J. (2003). La doble moral de las organizaciones.

Eva Laura García González, R. G. (2003). Educación Continua en la Universidad Nacional Autónoma de México. México: UNAM.

Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. (2008). Factores Externos e Internos determinantes de la Orientación de la Cultura Estratégica de la Empresas.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 14(1), 13-32.

Fernández L., N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.

Ferro Camargo, M. B., Páez Becerra, F. J., Bermúdez Gómez, C., Velosa Porras, J., & Gómez Villamar, M. (2012). Evaluación del clima organizacional de la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana. Revista Odontológica. Javeriana.

Fitzgerald, L., Drasgow, F., Hulin, C., Gelfand, M., & Magley, V. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model.

Journal of Applied Psychology No 82, (p:578-589).

- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational. *Psychological Bulletin* No 62, (p:351-382).
- Gabriela Topa Cantisano, F. P. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador.
- Galvez, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuaderno de Administración*, 125 - 145.
- García, R., & Fadel, B. (2010). Interferencias en los flujos informacionales (IFIs): rescate y preservación de la cultura organizacional. *Ibersid*, 211 - 218.
- Gil Millán, A., & Hernández, L. (2008). Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación. Tesis. Chía: Universidad de La Sabana.
- Gómez, A. (2003). Cultura en las Pymes del Sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad.
- González M., J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamauxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
- Gordon, G. (1991). Industry Determinants or Organizational Culture *Academy of Management Review*, 396-415.
- Guillén, I., & Aduna, P. (enero de 2008). La Influencia de la Cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, No. 24, (p. 47-64).
- Gutiérrez, J. (24 de 05 de 2011). <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>. Recuperado el 18 de 10 de 2015.
- Gutiérrez, W. (20 de noviembre de 2017). Cultura y compromiso organizacional en la motivación laboral. Recuperado el 28 de diciembre de 2017, de Registro

Nacional de trabajos de Investigación:  
<http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/160708>.

Hellriegel, D., & Solocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, (p: 255-280).

Hernández, S. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.).

Hidalgo, D. (2005). De Gerencia. Recuperado el 12 de 08 de 2016, de [www.degerencia.com/articulo/el\\_cambio\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional](http://www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional):  
<http://www.degerencia.com>

Higuita, D., & Grisales, L. (2014). La construcción de la cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Valleé. *Cuaderno. admin. ser. organ.*, 97-117.

Hofstede, G. (1997). Culture and organizations. In *Software of the mind*. New York: Mc Graw Hill.

Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Revista Pensamiento y Gestión*, 21-53.

Jaén, M. (2011). Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de factores psicosociales.

Jelinkek, M., Smircich, L., & Mirsh, P. (September de 1983). Introduction: a code of many colors. *Administrative Science Quarterly*.

Katz, R. (28 de enero de 2014). [es.workmeter.com](http://es.workmeter.com). Recuperado el 02 de Enero de 2018, de <https://es.workmeter.com/blog/bid/329356/Las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-Katz>.



- Koch, R. (2013). *El líder 80/20: Diez formas para convertirte en un gran líder*. México, D.f.: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Latorre, F. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Valencia.
- Lescano, A. (8 de mayo de 2017). Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. - 2013. Registro Nacional de trabajos de Investigación. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Lisbona, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones* No 24, (p:153-167).
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.
- López, F. J., Guerrero, A. C., & Guerra, J. F. (2006). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. México: 119-134.
- Loufatti, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (Segunda ed., Vol. 1). (M. F. Crespo, Ed.) Buenos Aires, Argentina: CENGAGE Learning. Recuperado el 7 de 12 de 2017.
- Mañueco, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Ediciones Gestión.

- March, j., & Simon, H. (1961). *Organizations*. Cambridge, Ma.
- Martinez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, No. 23, (p. 163-190).
- Massaro, V. (23 de junio de 2015). ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia. (U. de Buenos Aires, Recopilador) Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910\\_MassaroV](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_MassaroV). Pdf.
- Max Wertheimer, W. K. (1910). *La Psicología de la Gestalt*. Alemania: Programa Educativo Gestalt.
- Medina, M. (2012). Corporación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible. Recuperado el 30 de 12 de 2017, de <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/> 14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.
- Mejía, Y., Rodríguez, M., & Hernández, A. (2014). Importancia estratégica del capital intelectual en la industria manufacturera de la región sureste del Estado de Coahuila, México. *Revista internacional administración & finanzas*, No. 4 volumen 7.
- Ministerio del Trabajo. (2016). Nuevas reglas para contratos en el sector manufacturero. Base de datos del Ministerio del Trabajo, 1. Recuperado el 20 de 12 de 2017.
- Moos, R. (1973). Conceptualizations of human environments. En *Americans Psychologist* (pág. 652-665).

- Morán, E., & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations* No 45, (p:19-47).
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (enero de 2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1).
- Moreno, M. P., Carrión, M. A., Pérez, G. A., & Lozano, S. S. (2006). Factores Psicosociales en el trabajo. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Muñoz, D., & Valencia, J. (diciembre de 2015). Gestión del Conocimiento Organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, No. 12 (p. 2).
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 63 - 72. España.
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (enero de 2016). Estudiando el vínculo entre Cultura Organizacional, Innovación y desempeño en empresas españolas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1).
- Núñez, A. G. (2005). Transporte Desarrollo y Medio Ambiente.
- OIT. (16 de noviembre de 2015). Indicadores Clave del Mercado de Trabajo 2015.
- KILM. Estadísticas y base de datos de la Organización Internacional del Trabajo, 1.
- Omar, A., & Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 79.92.
- Páramo, D. (junio de 2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al Mercado. *Revista Colombiana de Marketing UNAB*.

- Parkington, J., & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal* No22, (p:270-281).
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. *Clío América*, 17-25.
- Peiró, J. (1995). *Psicología de la Organización*.
- Pérez, A. (05 de 2009). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera. México, México.
- Pérez, H. D. (2005). Comunicación y motivación en el consejo de dirección, personal técnico y obreros. *Folletos gerenciales*, 34-42.
- Pino, R. (2008). La relación entre el sector industrial y el tamaño de la empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño laboral.
- Reinoso A., H. y. (2007). Diseño y Validación de un modelo de medición del clima Organización basado en percepciones y expectativas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera ed., Vol. XIII). (P. M. Rossas, Ed.) Naucalpán de Juárez, México, México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Décimo Quinto). (G. D. Chávez, Ed.) México, México: PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Décima séptima ed.). México, México: PEARSON.

Rocha, G. S. (11 de 1998). EBSCO. Recuperado el 04 de 12 de 2013.

Ruíz, P., Ruíz, C., & Martínez, R. (abril de 2012). Cultura organizacional, ética y generación de valor sostenible. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 18. La Mancha, España.

Rutty, M. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. Buenos Aires.

Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación.

Salas Perea, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Revista Cubana de Educación Médica Superior, 387-417.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 67-75.

Sánchez, J., & Otálora, J. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. Madrid: McGraw-Hill.

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. Psicothema, 19(2), 218-224.

Santana, P., & Araujo, Y. (2007). Asociación europea de dirección y economía de empresas. Obtenido de decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: <http://dialnet.unirroja.es/serviet/articulo?codigo=24883885>.

Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: Ril Editores.

- Schein, E. (2012). La Cultura organizacional y liderazgo, (p.82-89).
- Schneider, B. (1975). Organitational climates: An essay. *Personal Psychology*.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.
- SRI. (2012). Estadísticas de recaudación. Manta: SRI.
- Sudarsky, J. (1979). Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: La medición del Clima Organizacional. Publicaciones Especiales de la Universidad de Los Andes.
- Szabunia, P. (2010). El cerebro y la cultura organizacional ¿similitudes casuales? *Debates IESA*, ( p. 218-224).
- Tamayo, M. T. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Limusa Noriega Editores.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Inc.
- UDIMA. (2014). <http://www.adeudima.com/>. Recuperado el 13 de abril de 2015, de file:///C:/Users/User/Documents/1.%20Concepto%20y%20estructura%20del%20sistema%20de%20producci%F3n%20%20direcc.
- Vega, D., Sandoval, A., Aguilar, J., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 2, 329-349.
- Vera, C., & Monfort, P. (2007). Organización del trabajo: análisis de una experiencia. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 31-34.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). Gestión del capital humano. En M. Á. Castellanos (Ed.), *Administración de los Recursos Humanos* (J. M. Gómez, Trad., Séptima edición ed., pág. 311). Ciudad de México, Delegación Álvaro Obregón, México: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores, s.a. de c.v.

Zayas, E. L.-B. (2009). *El paradigma de la educación continua*. Madrid: Narcea.

## ANEXOS

## Anexo 1

INFORMACIÓN SOBRE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ DONDE SE APLICARON LAS ENCUESTAS.

No.	EMPRESA	TOTAL	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	NÚMERO PERSONAS
1	TECOPESCA	1047	GERENTES	9
			MANDOS MEDIOS	54
			ADMINISTRATIVO	50
			OPERATIVOS	934
2	EUROFISH	1176	GERENTES	6
			MANDOS MEDIOS	50
			ADMINISTRATIVO	59
			OPERATIVOS	1061
3	CONSERVAS ISABEL S.A.	1124	GERENTES	8
			MANDOS MEDIOS	24
			ADMINISTRATIVO	54
			OPERATIVOS	1038
4	INEPACA	972	GERENTES	8
			MANDOS MEDIOS	32
			ADMINISTRATIVO	42
			OPERATIVOS	890
5	SEAFMAN	1092	GERENTES	7
			MANDOS MEDIOS	31
			ADMINISTRATIVO	55
			OPERATIVOS	999
6	OCEANFISH C.A. - PROMOPESCA	236	GERENTES	3
			MANDOS MEDIOS	11
			ADMINISTRATIVO	36
			OPERATIVOS	186
7	ASISERVY	552	GERENTES	11
			MANDOS MEDIOS	34
			ADMINISTRATIVO	127
			OPERATIVOS	380
8	GRUPO EMPRESARIAL BUEHS	275	GERENTES	10
			MANDOS MEDIOS	15
			ADMINISTRATIVO	17
			OPERATIVOS	236
TOTALES		6474		6474



## Anexo 2

Información real obtenida de las encuestas realizadas en las ocho empresas procesadoras de Atún de la provincia de Manabí. 2017

**Nombre de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conservas Isabel	44	14,0	14,0	14,0
	Tecopesca	50	15,9	15,9	29,9
	Inepaca	40	12,7	12,7	42,7
	Eurofish	26	8,3	8,3	51,0
	Seafman	30	9,6	9,6	60,5
	Oceanfish	24	7,6	7,6	68,2
	Asiservy	50	15,9	15,9	84,1
	Buehs	50	15,9	15,9	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

### Anexo 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIDAD DE POSGRADO**

**Doctorado-Ecuador**

**CUESTIONARIO PARA SER APLICADO AL PERSONAL CON CARGO DE MANDO MEDIO,  
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PLANTA EN LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE ATÚN  
DE MANABÍ**

No. Cuestionario INE-40

Fecha: \_\_\_\_\_

Buenos días/ buenas tardes, mi nombre es: Flor María Calero Guevara, soy doctorante de la Universidad Nacional Mayor San Marcos, de Lima, estoy realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de la Cultura Organizacional y su influencia en el desempeño laboral. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global.

- 1) **¿Trabaja usted a tiempo completo en la institución?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Si contesta NO se termina la entrevista y se agradece

- 2) **Elija una de las alternativas de respuesta:**

S = Siempre    F = Frecuentemente    AV = Alguna vez    CN = Casi nunca    N = Nunca

Afirmación	5 S	4 F	3 AV	2 CN	1 N
1. Durante el tiempo que labora en la institución se le ha recordado sobre la visión, misión y objetivos.					
2. Considera que su trabajo es parte importante para la organización?					
3. Es flexible en su horario de trabajo cuando debe apoyar al equipo para el desarrollo de una actividad?					
4. Planifica con suficiente anticipación el trabajo que debe realizar cada día?					
5. Le ha sido entregado por escrito el detalle de las actividades que debe realizar (Manual de Funciones)?					
6. El ambiente donde desarrolla su trabajo cuenta con todos los recursos para realizarlo?					
7. Su jefe inmediato motiva la realización de trabajo en equipo?					
8. Su jefe inmediato toma decisiones en forma oportuna?					
9. Los jefes inmediatos comunican las decisiones tomadas?					
10. Hay apertura en la comunicación con su jefe inmediato?					
11. Cuando surge alguna discrepancia con un compañero de trabajo, su jefe inmediato busca soluciones oportunas?					
12. Existe una planificación para la realización de capacitaciones al personal?					
13. ¿Cuándo asiste a una capacitación se le motiva a hacer la retroalimentación, al menos con el personal de su área?					
14. Su jefe inmediato organiza las tareas en forma equitativa para el equipo de trabajo?					
15. Su jefe inmediato apoya su participación en cursos de capacitación?					
16. La empresa reconoce su buen trabajo y le otorga reconocimientos?					

17. Su jefe inmediato y autoridades promueven proyectos innovadores que ayuden a mejorar procesos?					
18. Ha sugerido alguna vez mejoras en los procesos de su departamento?					
19. Es puntual en la asistencia a su lugar de trabajo?					
20. Existen controles adecuados para verificar la asistencia del personal?					
21. Existe una política de selección de personal adecuada para asegurar la realización del trabajo en equipo?					
22. Considera que tiene oportunidad de ascender a otros cargos por su buen desempeño?					
23. Ante la sugerencia de cambio en su forma de realizar el trabajo, aceptaría sin objetar pese a que vaya en contra de sus costumbres o creencias?					
24. Está de acuerdo con la forma de evaluación del desempeño?					
25. Se han realizado llamados de atención y sanciones por incumplimiento de horarios de trabajo?					
26. Cuando se le asigna una tarea, Ud. persiste hasta conseguir realizarla pese a contratiempos que encuentre en el camino?					
27. Cuando se indican nuevas normas, procedimientos o cambios en la empresa, se capacita adecuadamente al personal?					
28. Se ha institucionalizado el uso de TIC's para la comunicación interna en la empresa, Ud. está de acuerdo con esta forma de comunicación?					
29. Cuando realiza su trabajo toma las medidas necesarias para no molestar a sus compañeros y la utilización adecuada de recursos para cuidar el medio ambiente?					
30. Se le ha permitido aprender funciones de otros cargos que puedan apoyar a que se den ascensos horizontales?					
31. Cuando le hacen un llamado de atención, Ud. tiene una actitud defensiva para sostener su punto de vista?					
32. Está de acuerdo con el criterio que se deben utilizar de la mejor manera los recursos de la empresa para el desarrollo de su cargo?					
33. Cuando se le indica un procedimiento, realiza esfuerzos para hacer las actividades inherentes a su cargo en forma rápida para el logro de los objetivos?					
34. Considera importante el que se guarde sigilo respecto a la situación de los clientes y proveedores?					
35. Si existiera situaciones de falta de honestidad de compañeros de trabajo, informaría Ud. a su jefe o a alguna autoridad?					
36. Si recibe propuestas de trabajo, consideraría un cambio de empresa?					
37. Cumple adecuadamente la jornada de trabajo o requiere de más tiempo para realizar sus funciones?					
38. Si existiera falta de tiempo para las labores diarias, consideraría realizar una revisión de los procedimientos para ser eficiente?					
39. Considera importante el crecimiento horizontal en su empresa?					
40. La empresa considera la normativa vigente para la toma de decisiones?					

## 3) Datos de Control:

Edad: 1. 25-35 ( ) Ingreso mensual: 1. menos de 600 ( ) Grado de instrucción: 1. Básica ( )  
2. 36-45 ( ) 2. 601-1,200 ( ) 2. Bachillerato ( )  
3. 46-55 ( ) 3. 1,200-2,000 ( ) 3. Tercer Nivel ( )  
4. 56 - 60 ( ) 4. 2,001-2,500 ( ) 4. Cuarto Nivel ( )  
5. más de 2,500 ( )

Sexo: 1. F\_\_\_ 2. M\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento/Área: \_\_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_ Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**